



# Valtionhallinnon palvelukeskuksen suorituskyvyn hallinta

---

Snäkin, Matti

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Valtionhallinnon palvelukeskuksen suorituskyvyn hallinta

Matti Snäkin  
Tietojärjestelmäosaaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2013

Matti Snäkin

### Valtionhallinnon palvelukeskuksen suorituskyvyn hallinta

Vuosi	2013	Sivumäärä	102
-------	------	-----------	-----

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella valtionhallinnon tietointensiivisille, pienille ja keskisuurille palvelukeskuksille soveltuva suorituskyvyn hallintamalli, jonka avulla saadaan muodostettua johtamista ja kehittämistä palveleva kokonaiskuva palvelukeskuksen toiminnasta, ja jonka menettelyjä käyttöönottamalla voidaan optimaalisesti parantaa palvelukeskuksen suorituskykyä. Hallintamalli on tarkoitettu palvelukeskusten johtajille, päälliköille ja kehittämisestä vastaaville tukemaan heidän osaamistaan näillä alueilla ja käytettäväksi konkreettisine ohjeina suorituskykyä parannettaessa. Tutkimustulosten laajan käytettävyyden varmistamiseksi työssä ei rajauduttu yksittäiseen kohdeorganisaatioon.

Työssä käytettiin konstruktiivista tutkimusmenetelmää. Teoriaosuudessa käsiteltiin tietointensiivisyyttä, valtionhallinnon tulosohejausta sekä palvelukeskusten toimintaympäristön ja toiminnan piirteitä, suorituskykyä ilmiönä, tavoitteita ja näiden välisiä suhteita, mittareita, mittausjärjestelmiä sekä mittaamista tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa, ennakoiuutta sekä tietämystä ja lopuksi prosesseja suorituskyvyn hallinnassa. Tämän tarkastelun pohjalta mallinnettiin suorituskykyä korostavan organisaation toimintasysteemi, josta edelleen johdettiin neljä avainperiaatetta suorituskyvyn hallinnalle. Suunniteltavan suorituskyvyn hallintamallin tuli toiminnallisesti toteuttaa nämä avainperiaatteet. Hallintamallin ensimmäinen versio syntyi yksilötyönä mittavan alan käytännöllisen ja teoreettisen lähteaineiston analyysinä. Myös haastattelua käytettiin. Asiantuntijat (n=8) arvioivat 1. version käytännön työelämän hyödyllisyyden kannalta. Arvioinnin perusteella mallin rakennetta tarkistettiin merkittävästi.

Tutkimuksen tuloksena syntyivät kuvaus toimintasysteemistä, siitä johdetut suorituskyvyn neljä avainperiaatetta sekä nämä toteuttava suorituskyvyn hallintamalli. Mallille annettiin nimeksi ”Luotettavat lupaukset” korostamaan pyrkimystä saavuttaa tavoitteet, joka ilmentää suorituskykyä. Malli läpäisi heikon markkinatestin, ja se on sellaisenaan käytettävissä suunniteltuun tarkoitukseensa valtionhallintoa laajemminkin haluttaessa parantaa onnistumista yksittäisistä tavoitteista aina koko organisaation tavoitteisiin. Hallintamalli nostaa suorituskyvyn keskiöön kokonaisvaltaisen tavoitteellistamisen sekä yksittäiset tavoitteet, joiden ominaisuudeksi otettiin toteutettavuus. Tavoitteessa onnistutaan jakamalla se tarvittaessa osatavoitteisiin. Mittaamisen rooliksi jää osatavoitteissa onnistumisen varmistavan tiedon tuottaminen korjaavia toimenpiteitä varten. Toiminnan organisointi prosesseiksi, henkilöstön hyödyntäminen itseään toteuttamalla ja uuden tietämyksen luontia tukeva vuorovaikutteinen ja reilu toimintakulttuuri takaavat suorituskyvyn.

Tutkimuksen edetessä ilmeni tarve määritellä suorituskykyyn liittyvä sanasto koko valtionhallinnossa ja integroida se muihin sanastoihin. Samoin tulosohejauksen vaikuttavuuden parantaminen edellyttäisi suorituksen johtamisen ohjeistamisen valtionhallinnossa.

Asiasanat: mittaaminen, prosessimainen toiminta, suorituskyky, tietointensiivisyys

Matti Snäkin

**Performance management in Finnish state administration's service center**

Year	2013	Pages	102
------	------	-------	-----

This study was conducted to create a new business performance management model to small and medium-sized knowledge-intensive service centers in the Finnish public administration. The performance management model helps to obtain the overall picture of the service centers' operations giving concrete guidelines and operations models, supporting both development and management of the organization and improving the performance of the service centers. The model is aimed especially for the managers, executives and those who are responsible for the development of the service centers. The model is generic and can be used broadly in all knowledge-intensive service centers.

This study was made using constructive research method. The theory section discusses knowledge, knowledge-intensity, performance guidance in public administration, the operations and operational environment of service centers and goals and how these are related to each other. Also business measures and measurement systems in achieving the goals, predictability and processes in managing performance are discussed. Based on the analysis, the operating system of a performance-oriented organization was modeled, of which four key performance management principles were derived which the generated model needed to realize. The first version of the business performance management model was developed independently based on extensive literature review of practical and theoretical material and interviews. It was assessed by experts (n=8) in accordance how useful the model would be in practice. The model was then enhanced based on the observations.

As a result of this study, description of operating system, four key performance management principles and business performance management model that implements these sets was created. It was named "Trustworthy promises" to emphasize the objectives in achieving performance goals. The model past the weak market test and it can be used widely, not just in public administration, all from single goals to company-wide goals. In the core of performance are comprehensive goal-setting and individual goals that are valued by their implementation ability. The key to succeed in goals is to divide them into sub-goals. The role of measuring is to provide information for corrective measures of the sub-goals. Performance is ensured by organizing operations to processes, utilizing personnel through their self-actualization and establishing fair and interactive business performance culture that supports creation of new knowledge.

While conducting the study there rose a need to define performance vocabulary in the whole public administration and integrate it to other vocabularies. Likewise, enhancing the performance guidance's effectiveness would require instructions for performance management in the public administration.

Key words: measuring, process-like operations, performance, knowledge-intensity

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	7
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne .....	8
1.4	Keskeiset käsitteet .....	10
2	Palvelukeskuksen ja sen toimintaympäristön sekä toiminnan piirteitä .....	15
2.1	Tietointensiivisyys .....	16
2.2	Valtionhallinnon tulosohjaus .....	20
2.3	Palvelukeskuksen toimintaympäristö ja toiminta .....	23
3	Organisaatiotasoinen suorituskyvyn hallinta .....	27
3.1	Suorituskyky ilmiönä .....	28
3.2	Tavoitteet ja niiden väliset suhteet .....	31
3.2.1	Tavoitteen perusominaisuuksia ja asettaminen .....	32
3.2.2	Tavoitehierarkia ja syy-seuraussuhteet .....	38
3.3	Tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen .....	44
3.3.1	Mittarit ja niiden johtaminen tavoitteista .....	44
3.3.2	Mittausjärjestelmä joukkona mittareita .....	48
3.3.3	Mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen päätöksenteossa .....	52
3.4	Ennakoivuus .....	54
3.5	Tietämys suorituskyvyn kehittämisessä .....	57
3.6	Prosessit suorituskyvyn hallinnassa .....	62
3.6.1	Prosessien ja prosessiorganisaation ominaisuuksia ja komponentteja ..	63
3.6.2	Prosessien johtaminen ja kehittäminen .....	68
4	Tutkimuksen tulokset .....	77
4.1	Käsitteet .....	77
4.2	Toimintasysteemi ja suorituskyvyn avainperiaatteet .....	77
4.3	Luotettavat lupaukset -malli .....	80
4.3.1	Sovitetaan tavoitteista -ajattelu .....	81
4.3.2	Yhdensuuntainen toiminta osana kokonaisuutta .....	82
4.3.3	Yhteinen ymmärrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta .....	83
4.3.4	Sidosryhmien kanssa yhteisessä todellisuudessa eläminen .....	84
4.3.5	Uutta tietoa vuorovaikutteisella ja reilulla toimintakulttuurilla .....	85
4.4	Hallintamallin testaus ja käytännön toimivuuden arviointi .....	88
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	90
	Lähteet .....	96
	Kuviot, taulukot .....	102

## 1 Johdanto

Johtaminen ymmärrettynä suunnan näyttämisenä ja onnistumisen edellytysten luomisena on organisaatioiden keskeisintä toimintaa, ja sitä tarvitaan kaikilla organisaation toiminnan alueilla ja tasoilla. Valtionhallinnon edellytetään jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa selviävän yhä vaativammista tehtävistään entistä vähemmillä resursseilla. Mitä haastavampi tilanne on, sitä ammattitaitoisempaa ja valveutuneempaa johtajuutta tarvitaan. Johtamisen ja myös johtajan perusedellytys on kokonaisuuksien hahmottaminen ja ymmärtäminen. Tutkimusten mukaan yritysmaailmassa ongelma on, että johtajille ei kyetä antamaan kokonaiskuvan hahmottamisen mahdollistamaa tietoa yrityksen tilasta. Tilanne voidaan olettaa korkeintaan yhtä hyväksi julkishallinnossa. Kokonaisuutta voidaan hahmottaa eri näkökulmista. On olemassa lukuisia omalta kannaltaan kokonaisuutta hahmottavia hallinta-, johtamis-, kehittämis-, ohjaus-, suunnittelu-, seuranta- ja arviointimalleja sekä -järjestelmiä. Näiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen edellyttävät erityisosaamista. Käyttökelpoisuudestaan huolimatta järjestelmien ja mallien taustalla vaikuttavat syväkenteet jäävät soveltajien selvitettäväksi. Syväkenteet kuvaavat sitä tekemistä ja niitä tuotoksia, jotka ovat edellytys mallin tai järjestelmän hyödyntämiselle, mutta jotka oletetaan hoidettavaksi mallin tai järjestelmän ulkopuolella. Kyse on reaali maailman toiminnan ja mallin tai järjestelmän rajapinnan välisestä alueesta, jonka ymmärtäminen vastaa kysymyksiin, miksi mallia kannattaa käyttää ja miten mallin valmiiksi oletamat tuotokset aikaansaadaan. Reaali maailma tässä yhteydessä tarkoittaa palvelukeskusten henkilöstön ja heidän tekemistensä keskinäisiä suhteita, joissa henkilöstö on sekä subjekti että objekti.

Tämä työ hahmottaa kokonaisuutta organisaatiossa ilmenevän suorituskyvyn näkökulmasta. Suorituskyyky määritellään onnistumispotentiaalia luovien tulevaisuuspainotteisten tavoitteiden todennetuksi saavuttamiseksi. Tarkastelun kohteena ovat suorituskyvyn syväkenteiden tunnistaminen ja niiden mallintaminen organisaatioissa käyttöönotettavaksi ja käytettäväksi toimintamalliksi. Tarkasteltavat palvelukeskukset ovat tietointensiivisiä palveluorganisaatioita, joiden menestyminen riippuu niiden kyvystä tuottaa asiakkailleen näiden intressien mukaiset tuotteet sekä joko näihin liittyvät lisäarvotyypiset tai muut perustehtävänsä mukaiset asiantuntijapalvelut.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Valtionhallinnossa tietointensiivisinä palvelukeskuksina toimivien virastojen ja laitosten tukia ja ohjaustoimintoja sekä osin myös substanssitoimintoja, johtamista ja kehittämistä on tuettu keskitetyillä ohjeilla kiitettävästi. Sen sijaan valtionhallinnon tulosohtaus jättää virastojen ja laitosten sisäisen toiminnan niiden itsensä järjestettäväksi. Tulosohtaus keskittyy tulostavastuun määrittelyyn, tuloksista sopimiseen sekä tuloksellisuuden raportointiin, ja lähtökohtaisesti

kukin virasto valitsee itselleen parhaiten soveltuvat sisäiset johtamis-, kehittämis- ja arviointimenetelmät. Mittavasta ohjeistuksesta huolimatta paikallistasolla, jolla palvelukeskuksetkin toimivat, jäädään vaille tarvittavaa ohjeistusta niissä toiminnoissa, joilla varmistetaan tulohajauksen, sidosryhmien intressien sekä viraston ja laitoksen itsensä asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Kyse on johtamisen vaikuttavuudesta, so. tulohajauksesta alkavan ohjausketjun jatkumisesta organisaatioihin ja niiden yksittäisiin työntekijöihin saakka. Voidaan myös puhua suorituksen johtamisesta tai ohjauksesta. Ohjausketjun toimivuus on edellytys sille, että organisaatio kykenee lunastamaan olemassaolonsa oikeutuksen. Tässä työssä keskitytään siihen, miten toimivaksi oletetun ohjausketjun tavoitteet saadaan toteutumiskelpoisiksi ja toteutetuiksi eli annetut lupaukset lunastetuiksi yksittäisen tavoitteen ja koko organisaation tasolla.

Mittavan ohjeistuksen hyödyntäminen paikallistason organisaatioissa ei ole ongelmaton. Ohjeita ja suosituksia on runsaasti, ja jo pelkkä kaikista tietoisena pysyminen vaatii henkilöresursseja. Ohjeistus on tyypillisesti siilomaista, vertikaalista, alkaen ohjeen keskeisten termien ohjekohtauudesta. Toinen perushaaste on ohjeiden soveltaminen, jossa niitä joudutaan sovittamaan yhteen. Mitä pienempi organisaatio on, sitä haasteellisempaa sen on hankkia riittävästi johtamis- ja kehittämisosaamista ydinosaamisensa ja muiden tarvittavien toimintojen edellyttämän erikoisosaamisen lisäksi. Tällä tutkimuksella pyritään paikkaamaan sitä puutetta, joka tällä hetkellä on valtionhallinnon tietointensiivisen palvelukeskuksen johtamisen ja kehittämisen työkalupakissa. Kyse on yhdestä johtamisjärjestelmän komponentista.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on suunnitella ja kuvata sellainen valtionhallinnon tietointensiivisen, kooltaan pieni ja keskisuuritasoisen (pk-tasoinen) palvelukeskuksen suorituskyvyn hallintamalli, jonka avulla eri sidosryhmien intresseistä johdetut sekä palvelukeskuksen itsensä asettamat tavoitteet saadaan toteuttamiskelpoisiksi ja toteutettua. Mallin komponentteihin vaikuttamalla tai menettelyjä käyttöönottamalla voidaan optimaalisesti parantaa palvelukeskuksen suorituskyyä. Hallintamallilla on sekä toimintamallin että järjestelmän ominaisuuksia. Toimintamalli on yleiskuva tavasta saada haluttu asia aikaan, ja se koostuu prosesseista ja jäsenyhteistä toiminnoista, joita ohjaavat periaatteet ja toimintaohjeet (EFQM 2010, 29). Järjestelmä taas on yhdistelmä toisiinsa liittyvien tai vuorovaikutuksessa olevien tekijöiden yhdistelmä (ISO 9000 2005, 24).

Hallintamalli on tarkoitettu valtionhallinnon pk-tasojen palvelukeskusten johtamisesta ja kehittämisestä vastaaville tukemaan heidän osaamistaan näillä alueilla ja käytettäväksi konkreettisina ohjeina ja toimintamalleina organisaatiota johdettaessa ja kehitettäessä tavoitte-

na suorituskyyyn parantaminen. Mallin on tarkoitus olla sellainen, että sitä voidaan soveltaa toimintaan ilman erilaisten hallinta-, johtamis-, kehittämis-, ohjaus-, suunnittelu-, seuranta- ja arviointimallien sekä -järjestelmien osaamista. Tutkimuksen tulosten suunniteltujen hyödyntäjien on tarkoitus ymmärtää mallin avulla palvelukeskuksen toiminnan ne syvärakenteet, joihin vaikuttamalla ja jonka periaatteita noudattamalla tai niihin pyrkimällä voidaan parantaa palvelukeskuksen edellytyksiä saavuttaa asettamansa tavoitteet eli parantaa suorituskyyä.

Työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä piirteet tarkasteltavassa palvelukeskuksessa ja sen toimintaympäristössä ja toiminnassa liittyvät keskeisimmin suorituskyyyn?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat merkittävimmin palvelukeskuksen tavoitteiden toteuttamiseen?
3. Miten tutkimuskysymysten 1 ja 2 vastauksina saatavat komponentit voidaan yhdistää optimaalisesti toimivaksi suorituskyyyn hallintamalliksi?

Tutkimuksen tuloksia hyödyntäväksi suunniteltu palvelukeskus on yksittäinen valtionhallinnon virasto tai laitos, ja se luokitellaan kooltaan pienten ja keskisuurten organisaatioiden luokkaan (pk-yritys). ”Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) luokka koostuu yrityksistä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikvaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa” (EY:n suositus 361/2003). Tarkasteltava palvelukeskus tuottaa tyypillisesti erityisosaamista vaativia tietotekniikkaan liittyviä tietotuotteita ja -palveluja sekä henkilö- ja taloushallinnon palveluja.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tulosten laajan sovellettavuuden mahdollistamiseksi tarkasteltavana organisaationa on valtionhallinnossa toimivien eri tietointensiivisten palvelukeskusten ominaisuuksista ja toimintaympäristöistä koottu fiktiivinen, yleinen palvelukeskus, jonka piirteet ovat tunnistettavissa vastaavissa todellisissa organisaatioissa. Työssä käytetään konstruktivistista eli suunnitteluteollista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettisenä tuotoksena – konstruktiona – palvelukeskuksen toimintamalli. Konstruktiovinen ote soveltuu tämällyyppiseen tutkimukseen, jossa käytännönläheisesti ratkaistaan ongelma luomalla uusi rakenne hyödyntäen jo olemassa olevaa teoreettista ja uutta käytännöstä kerättävää tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65). Tässä tutkimuksessa ratkaistavana ongelmana on palvelukeskuksen suorituskyyyn vaikuttaminen ja ratkaisuna dokumentoitu ja testattu suorituskyyyn hallintamalli. Pekolan (2006, 4–5) mukaan konstruktiovinen tutkimus on luonteel-



taan normatiivista, ohjeita kehittelevää ja liiketaloustieteissä johtamiseen liittyvien ongelma-  
ratkaisumenetelmien kehittämistä. Ajatus sopii hyvin tähän työhön. Samoin kuvaava tällekin  
työlle on Ojasalo ym. (2009, 65) luonnehdinta käytetystä tutkimusmenetelmästä, joka heidän  
mukaansa rakentuu suunnittelusta, käsitteellisestä mallintamisesta, mallin toteuttamisesta ja  
testauksesta.

Työn toteutetaan soveltaen Ojasalo ym. (2009, 67) esittelemän konstruktiivisen tutkimuksen  
prosessin mukaisesti: mielekkään ongelman etsiminen, syvällisen tiedon (käytännöllinen ja  
teoreettinen) hankinta kehittämisen kohteesta (luvut 2 ja 3 ), ratkaisujen laatiminen (luku 4),  
ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen (luku 4.3), uu-  
tuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (luku 5). Julki-  
suudessa esitetyt vaatimukset valtionhallinnon toiminnan tehostamisesta ja kirjoittajan ko-  
kemukset mahdollisuuksista vastata tähän haasteeseen tarjoavat mielekkään ongelman tutki-  
muksen kohteeksi. Tutkimuksessa käytännöllistä ja teorian tietoa hankitaan ja käsitellään laa-  
jasti sen varmistamiseksi, että tarkastelu kattaisi riittävän laajan kokonaisuuden ja malli saa-  
taisiin rakennettua todennetulle ja objektiivisen tarkastelun kestäväälle pohjalle. Valittuun  
viitekehykseen päädyttiin alustavan kirjallisuustutkimuksen perustella. Alustavan tutkimuksen  
havaintoina todettiin, että tehokkaan suorituskyvyn hallintajärjestelmän ja strategian välinen  
yhteys on kuvattu, johtaminen ja kehittäminen edellyttävät mittaamista, strategian toteut-  
taminen edellyttää tehokkaita toimintaprosesseja ja organisaatioiden menestyminen perustuu  
sisäisten prosessien tuloksiin, joiden saavuttamisessa aineeton pääoma tukee.

Työssä lähdetään kehittämään yleistä, palvelukeskuksille soveltuvaa mallia, eikä siis varsinais-  
ta kohdeorganisaatiota Ojasalo ym. tarkoittamassa mielessä ole. Luvussa 2 esiteltävät tarkas-  
teltavan palvelukeskuksen toimintaympäristön ja toiminnan piirteet edustavat tätä kohdeor-  
ganisaatiota ja kuvaavat niitä haasteita, joihin hallintamallin tulee vastata tai jotka organi-  
saation on toiminnassaan otettava huomioon. Toimintaympäristöä kuvaaviksi kohteiksi valitut  
tietointensiivisyys ja valtionhallinnon tulosohtaus perustuvat kirjallisuustutkimukseen. Palve-  
lukeskuksen toimintaympäristön ja toiminnan kuvaus perustuu haastatteluun (Perttilä 2011)  
täydennettynä kirjoittajan pitkällä kokemuksella valtionhallinnosta. Näin fiktiivinen kohdeor-  
ganisaatio saatiin koottua noin viiden palvelukeskuksen tiedoista. Suunniteltavan mallin toi-  
minnallisuus ja käytännön toimivuus testataan luvussa 7 kuvatulla tavalla. Toiminnallisuuden  
testauksessa käytetään asiantuntijoita (n=8). Käytännön toimivuuden kriteerinä on heikon  
markkinatestin läpäisy. Ojasalo ym. (2009, 65) toteavat, että mm. opinnäytetöissä usein jou-  
dutaan pohtimaan sitä, kuinka konkreettista todennusta mallin oikeintoimivuudesta tarvitaan.  
Tämä huomioiden hallintamallin käytännön toimivuudesta voidaan varmistua, jos malli läpäi-  
see Ojasalo ym. (2009, 68) tarkoittaman heikon markkinatestin: testi on läpäisty, jos malli  
toimii käytännössä yhdessä organisaatiossa.

Toimintamallin erillinen teoriakytkentöjen näyttäminen rajataan työstä, koska tutkimuksen perustuminen laajaan kirjalliseen aineistoon varmistaa teorian siirtymisen työn lopputulokseen. Samoin tarkastelusta rajataan tavoitteiden johtaminen mielenkiinnon kohteesta sekä tavoitteiden saavuttamiseen tyypillisesti liittyvä palkitseminen. Oletetaan, että asetetut tavoitteet ovat mielekkäitä, ja tarkastelu lähtee tavoitteen ominaisuuksista sekä liittymisestä ympäristöönsä, esimerkiksi toisiin tavoitteeseen, ja jatkuu mittareiden johtamisena varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen. Mallin ja sen periaatteiden käyttöönotto ovat kriittisiä mallin vaikuttavuuden kannalta. Käyttöönottavuuden tarkastelu ja testaus rajataan käsitteellystä, koska mallin voidaan olettaa käyttöönottavuudeltaan verrattavissa vastaaviin malleihin.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Suorituskyvyn hallinnan ymmärtämisen edellyttämät keskeiset käsitteet on määritelty ohessa. Näiden lisäksi työn muissa osissa määritellään asiayhteyteen liittyvät tarvittavat käsitteet, joita ei ole koottu tähän luetteloon.

Aikaansaannos on toteutuneen tavoitteen luoma tarkasteltavan kohteen olotilan haluttu muutos.

”Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta.” Termi ei ole vielä vakiintunut käyttöön. (VM 2012.)

Arvolupaus on ”organisaation tuotteiden ja palveluiden tarjoama, kilpailijoista erottuva arvo asiakkaalle” (EFQM 2010, 28). Arvolupaus on organisaatiotasoinen palvelulupaus.

Asiakas on vaatimuksia, tarpeita ja odotuksia esittävä taho, so. asiakkaalla on intressi tai panos-odotussuhde toimittajaan. Synonyymi on palvelunsaaja, jolle palvelun tarjoaja toimittaa palvelun.

Asiakasvaikutus kuvaa palvelun aikaansaamia välittömiä tai suoria vaikutuksia asiakkaan vaatimusten, tarpeiden tai odotusten täyttymisessä (soveltaen VVM 2005, 124). Laadun näkökulmasta kyse on palvelun suorituskyvystä, eli siitä, kuinka hyvin tuote ja/tai siihen liittyvä palvelu täyttää sen tarkoituksen, johon palvelun tilaaja on sen tarkoittanut (soveltaen Tuominen & Lillrank 2000, 19).

Intressi koostuu tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista.

Johtaminen yksinkertaisimmillaan ja mekanistisimmillaan määriteltynä tarkoittaa "koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi" (ISO 9000 2005, 26). Tähän sisällytetään näkemys johtamisesta suunnan näyttämisenä koko organisaatiolle tai sen osille ja koskien kokonaistoimintaa tai osa-aluetta. Arvostusten ja merkitysten luonti liittyvät koordinoituihin toimenpiteisiin joko niiden käynnistäjänä tai seurauksena. Johtamisella luodaan johdettaville edellytykset onnistua. Päätöksenteko on oleellinen osa johtamista. Itse asiassa päätöksentekoa on sanottu johtamisen synonyymiksi, ja se koostuu päätöksentekotilanteen havaitsemisesta, mahdollisten toimintamallien määrittelystä sekä toimintamallin valinnasta (Simon 1960, 202 Ukko, Tenhunen & Rantanen 2005, 11 mukaan). Viimekädessä liiketoiminnan johtamisessa on kyse tavoitteiden asettamisesta (Drucker 1954 Kullan 2008, 41 mukaan).

Järjestelmä on "toisiinsa liittyvien tai vuorovaikutteisten tekijöiden yhdistelmä" (ISO 9000 2005, 24). Järjestelmä sisältää oletuksen järjestelmällisyydestä. Esimerkiksi laadunhallinta-järjestelmä voidaan tulkita järjestelmälliseksi toiminnaksi laatuun liittyvissä asioissa.

Kehittäminen (synonyymi parantaminen) ymmärretään pyrkimykseksi tarkasteltavan kohteen toiminnan tai ominaisuuksien muuttamiseksi haluttuun suuntaan. Kehittyminen ilmentää tarkasteltavan kohteen muuttumista pyrkimysten mukaiseksi joko pienin askelin tai voimakkaammin muutoksin. Karlöf ja Lövingsson (2004, 84) näkevät kehittämistoiminnassa kaksi päämerkitystä: 1) on yksi neljästä yrityksen päätoiminnosta, muut ovat markkinointi, tuotanto ja hallinto, 2) "tapa tarttua asioihin niin, että ne kehittyvät myönteiseen suuntaan".

Laatu on asiakkaan tuotteelle tai palvelulle asettamien vaatimusten, tarpeiden ja odotusten (intressit) jatkuvaa täyttymistä. Suorituskyky luo laatua saavuttamalla asiakkaan intresseistä johdetut tavoitteet.

Menestystekijä on keino tavoitteen saavuttamiseksi (ks. keino ja strategia). Asia voidaan ilmaista myös niin, että menestystekijä on liiketoiminnassa menestymisen ja strategian onnistumisen kannalta keskeinen tekijä (Lönqvist & Mettänen 2003, 23).

Organisaation kulttuuri on "ne ryhmän yhteiset piilevät oletukset, jotka se on oppinut selviytyessään ulkoisista tehtävistä ja käsitellessään sisäisiä suhteita". Vaikka kulttuuri ilmenee esimerkiksi henkilöstön näkyvässä käyttäytymisessä, ilmapiirissä ja julkilausutuissa arvoissa, sen ydin on yhteiset piilevät oletukset. Kulttuuri on sosiaalisen oppimisen tulos, ja kulttuurin johtaminen on näihin piileviin oletuksiin vaikuttamista. Organisaation kulttuuri on "oikea" niin kauan kuin organisaatio menestyy keskeisimmässä tehtävässään. Kulttuurin muuttamisen haaste on siinä, että uutta luotaessa on opittava pois jotakin vanhaa. Motivaatio kulttuurin muutokseen syntyy siitä, että tajutaan nykyisen toimintatavan jatkumisen johtavan kyvyttömyyteen saavuttaa asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Kulttuurin muuttaminen on luonteel-

taan transformatiivista; voidakseen oppia uutta on opittava pois jotain vanhaa. (Schein 2009, 203 ja 205.)

Palvelukyky ilmaisee asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. Termi ei ole vakiintunut. (VM 2012.)

Palvelulupaus on päivittäisessä tekemisessä työn tekevän tahon, toimittajan, työn vastaanottavalle taholle, asiakas, antama konkreettinen ja pidettäväksi tarkoitettu sitoumus palvelusta, joka tyydyttää asiakkaan vaatimuksen, tarpeen tai odotuksen.

Prosessi on toistuva, samalla tavalla toteutettavaa tai samaan toteutustapaan pyrkivää ja itseään jatkuvasti parantavaa kokonaisvaltaista tavoitteellista tekemistä, joka ohjautuu suunnitellusta tuotoksestaan. Prosessi voidaan nähdä tapana, subjektiivisena sopimuksena, vastuun ja työnjaosta haluttujen, prosessin asiakkaille arvoa tuottavien tuotosten aikaansaamisessa luonteeltaan toistuvissa tehtävissä.

Sidosryhmä on taho, jolla on panos/odotus -suhde organisaatioon (Kamensky 2010, 44). Palvelukeskuksen sidosryhmiä ovat asiakkaat (virastot ja laitokset), tulosoajaja ja tämän kautta kyseinen hallinnonala ja yhteiskunta, alihankkijat sekä omat työntekijät (ks. työntekijän määritelmä).

Strategia on yksittäinen keino tai keinovalikoima asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (ks. tavoite ja menestystekijä).

Suorituksen johtaminen (synonyymi suorituksen ohjaaminen) tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan tai parantamaan tuloksia johtamalla suoritusta sovitettujen tavoitteiden ja osaamisvaatimusten puitteissa. Suorituksen johtaminen voi kohdistua joko koko organisaatioon tai sen osiin, tiimeihin sekä yksittäisiin henkilöihin (Kulla 2008, 142.) Näin toimimalla koko organisaation, sen osien ja henkilöstön tavoitteet yhdenmukaistetaan samansuuntaisiksi ja tavoitteiden toteutuminen henkilöstön työn kautta mahdollistuu. Kaplanin ja Nortonin ilmaisu strategiatyö tarkoittaa samaa, eli organisaation ylimmän tason tavoitteiden muuntamista henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tulokset ja tavoitteet muodostavat tavoitekeinohierarkian.

Suorituskyky on onnistumispotentiaalia luovien tulevaisuuspainotteisten tavoitteiden toteuttamista. Tavoitteet johdetaan sidosryhmien intresseistä (tarpeet, odotukset ja vaatimukset) sekä omista tarpeista. Suorituskyky liittyy organisaatiolta henkilötasolle. Organisaation suorituskykyä kokonaisuudessaan voidaan kutsua erinomaisuudeksi tai tuloksellisuudeksi.

Taloudellisuus on kustannusten ja tuotosten välinen suhde, joka mittaa kustannustehokuutta. Toiminta on sitä taloudellisempaa, mitä vähäisemmillä kustannuksilla suoritteet aikaansaadaan.” (VVM 2005, 120.) Taloudellisuus on siis tuotosten ja panosten suhde, kun panokset on ilmaistu rahana (VM 2012).

Tavoite on tarkastelun kohteelle asetettu odotusarvo, ja se on keino mahdollisen ylemmän tavoitteen saavuttamisessa eli menestystekijä (ks. menestystekijä ja strategia).

Tietämys on oikeutettu todellinen uskomus, joka ilmiönä liittyy voimakkaasti inhimilliseen toimintaan (Nonaka 1994, 15). Tietämyksen synonyyminä käytetään ilmaisuja tieto ja osaaminen. Tieto voidaan jakaa selkeästi ilmaistuun sekä hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on selkeästi sanoin ja numeroin ilmaistavissa ja formaaleilla kielillä ja kommunikointijärjestelmillä siirrettävissä. (Linderman ym. 2004, 594.) Hiljainen tieto on henkilösidonnaista, ja sitä on tästä johtuen vaikea saattaa formaaliin muotoon ja kommunikoida (Polanyi 1966 Nonaka 1994, 16 mukaan). Tieto ei ole persoonatonta kuten vaikkapa raha. Tieto ei sijaitse esimerkiksi kirjoissa, tietopankeissa ja ohjelmistoissa, jotka vain sisältävät tietoa, vaan tieto liittyy henkilöön, joka luo, kuljettaa, parantaa, soveltaa, opettaa, välittää ja oikein tai väärinkäyttää tietoa. Tietoyhteiskuntaan siirtyminen nostaa henkilön, so. koulutetun yksilön, keskiöön. (Drucker 2008, 287.)

Toimintamalli on ”yleiskuva siitä, miten jotakin saadaan aikaan ja se koostuu prosesseista sekä jäsentyneistä toiminnoista, joita ohjaavat periaatteet ja toimintaohjeet (EFQM 2010, 29).

Toimintaperiaatteet ovat keinoja ja edellytyksiä toteuttaa toimintasysteemin mukainen organisaation toiminta ja jalkauttaa toimintakulttuuria.

Toimintasysteemi kuvaa organisaation toiminnan keskenään vuorovaikutuksessa olevien tekijöiden verkostona.

Toimittaja on asiakkaan intressiin eli vaatimuksiin, odotuksiin ja tarpeisiin vastaamaan pyrkivä taho. Synonyymi on palvelun tarjoaja, joka toimittaa palvelun palvelunsaajalle.

Tuloksellisuus on valtionhallinnossa organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista kuvaava yläkäsite, joka voidaan jakaa neljään pääulottuvuuteen: vaikuttavuus (synonyymi yhteiskunnallinen vaikuttavuus, täydentävä käsite kustannusvaikuttavuus), tuottavuus ja taloudellisuus, aikaansaannoskyky sekä palvelukyky (VM 2012).

Tulosohjaaja on henkilö, joka vastaa nimetyn viraston tai laitoksen tulosohjauksen käytännön toteutuksesta.

Tulosohjaus ”... on vuorovaikutteinen, sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli. Sen toiminnallinen ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohjauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset.” (VM 2005, 122-123.)

Tuote on prosessin tulos, joka jaetaan neljään tuoteluokkaan: palvelut (esimerkiksi kuljetus ja myyjän antama käyttöopastus), tietotuotteet (esimerkiksi sanakirjat, sovellusohjelmistot), tavaratuotteet sekä prosessoidut materiaalit. Useat tuotteet voivat sisältää osia eri tuoteluokista, ja tuotetta kutsutaan se mukaan, mikä tuoteluokka on vallitseva. Tietotuote on informaatiota ja yleensä aineeton ja muodoltaan se voi olla toimintatapa, liiketapahtuma tai menettely, jolla tarkoitetaan toiminnon tai prosessin määritettyä suoritustapaa. (ISO 9000 2005, 30-32.)

Tuottavuus on ”toiminnan tehokkuuden mitta, joka määritellään toiminnan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhteena: tuotosmäärä/panosmäärä = tuottavuus. Kun tuotos jaetaan kokonaiskustannuksilla, saadaan kokonaistuottavuus. Kun tuotos jaetaan työvoimapanoksen määrällä, saadaan työn tuottavuus.” (VVM 2005, 124.) Tuottavuus on siis panosten ja tuotosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä (VM 2012).

Henkilöstö on organisaation kaikki työntekijät. Henkilöstön osajoukkoja ovat esimerkiksi työntekijät, esimiehet ja johtajat.

Vaikuttavuus ”kuvaava tavoitteiden ja aikaansaatuisten vaikutusten välistä suhdetta (pidemmällä aikavälillä). Vaikutus puolestaan kuvaava toiminnon tai palvelun aikaansaamia välittömiä tai suoria muutoksia esimerkiksi yhden asiakkaan kohdalta (työllistyminen, valmistuminen jne.).” (VVM 2005, 124.) Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa vaikuttavuus määritellään kuvaamaan ”toiminnan tavoitteiksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta”. Molemmat määrittelyt tarkoittavat samaa.

Ydinosaaminen on asiakastarpeisiin, tuotantoprosesseihin tai teknologiaan liittyvää erityisosaamista (Sarala & Sarala 1996, 34).

## 2 Palvelukeskuksen ja sen toimintaympäristön sekä toiminnan piirteitä

Tarkasteltava palvelukeskus on sekä palvelu- että asiantuntijaorganisaatio. Näiden lisäksi palvelukeskuksessa on tunnistettavissa perinteisen tyyppisen tuotannollisen yrityksen piirteitä, joka ilmenee määrämuotoisina tuotteina ja palveluina ja niiden aikaansaamisen edellyttäminä selkeinä tuotanto- ja palveluprosesseina. Tarkasteltavat palvelukeskukset tuottavat tietointensiivisiä tuotteita ja palveluja nimetyille valtionhallinnon virastoille ja laitoksille, kuuluvat valtionhallinnon tulosohtauksen piiriin ja ovat toiminnoiltaan verrattavissa saman toimialueen yrityksiin.

Palvelukeskuksen haasteet liittyvät asiakkaisiin, sisäisen toiminnan tehokkuuteen sekä henkilöstöön. Palvelukeskuksen tulee ymmärtää syvällisesti asiakkaidensa tarpeet, joihin sen on kyettävä tarjoamaan kokonaisvaltaisia, uusinta alansa tietämystä maksimaalisesti hyödyntäviä ratkaisuja. Sisäisen toiminnan haasteena on yhdistää palvelujen tuottamisessa tarvittava erilainen osaaminen tekemiseksi, joka tuottaa asiakkaiden tarvitsemat ratkaisut ja täyttää sille tulosohtauksessa asetetut tuottavuus- ja taloudellisuusvaatimukset. Tietointensiivisyydestä johtuen henkilöstön rooli on siinä määrin korostunut, että se haastaa perinteisen viraston johtamiskäytännöt ja esimiestoiminnan. Johtamisessa ja kehittämisessä tulevat hallittaviksi tasapainoisesti syyseuraussuhteita ilmentävät ketjut: tuotokset ja tulokset - tekeminen - tekijät.

Tietointensiivisyys on universaalein palvelukeskuksen toimintaympäristön piirteistä, ja se leimaa palvelukeskuksen toimialaa, palvelukeskusta tai sen osaa, tuotteita, palveluja, työtä ja työntekijöitä. Organisaationa palvelukeskus toimii asiakasvirastojensa sisäisenä palveluntuottajana, joten sen asiakkuudet ovat selkeät. Palvelukeskuksen onnistumista perustehtävässään ilmentävät asiakasvaikuttavuuden ja tuottavuuden tavoitteiden saavuttaminen. Palvelukeskuksen toimintaa ohjaavan ja osittain rahoittavan tahon, tulosohtaja, kanssa sovitaan toiminnan ja palvelujen reunaehdot resurssikehyksineen (henkilöt ja rahat) sekä tuottavuuden tavoitteet sekä mittarit ja asiakasvirastojen kanssa tavoitteet ja mittarit asiakasvaikuttavuudelle sekä yksittäisille tuotteille ja palveluille omien tavoitteiden lisäksi. Palvelukeskuksen asiakasviratot on nimetty, ja ne on pääosin veloitettu hankkimaan palvelukeskukselta sen toimialaan kuuluvat tarvitsemansa palvelut ilman mahdollisuutta hankkia niitä muulta toimittajalta. Tässä suhteessa tilanne on muuttunut ja muuttuneen entisestään; kilpailutilanne muiden samojen palvelujen tarjoavien toimijoiden kanssa alkaa olla todellisuutta. Kooltaan tarkasteltavat palvelukeskukset ovat pieniä tai keskisuuria.

## 2.1 Tietointensiivisyys

Palvelukeskus toimii tietointensiivisellä B2B-palvelusektorilla. Näin voidaan sanoa, koska toimialalla toimiville organisaatioille voidaan löytää yhteisiä piirteitä puuttuvista tietointensiivisen palvelusektorin määrittelyn edellyttämistä vertailukelpoisista luokitteluista huolimatta (Kemppilä & Mettänen 2004, 24–27, Maula 2007). Tietointensiivisiä palveluyrityksiä ovat organisaatiot, jotka tuottavat vahvasti osaamiseen ja tietoon sekä näiden soveltamiseen perustuvia palveluja (Lönqvist 2007), ja joiden päätuote sekä keskeinen tuotannontekijä tieto ja erityisosaaminen ovat (Viljanen 2006, 20). Tietointensiivisen yrityksen tunnusmerkit täyttävä osa voi olla tietointensiivinen ilman, että koko organisaatio olisi sitä (Viljanen 2006, 20). Palvelukeskuksen arvon tuottaminen perustuu aineettomaan pääomaan, joka poikkeaa arvon tuottamisesta aineellisen eli fyysisen ja taloudellisen pääoman avulla arvon tuottamisesta. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan inhimillistä, informaatio- ja organisaatiopääomaa, ja arvo syntyy epäsuorasti syy-seuraus -suhteiden kautta. Suurin arvo syntyy, kun aineeton pääoma kohdistetaan strategiaan, ts. aineettoman pääoman arvo liittyy kontekstiin. (Kaplan & Norton 2004, 51–52.)

Oheinen esimerkki kuvaa aineettoman pääoman arvon syntyä: 1) työntekijöiden koulutus voi parantaa prosessien laatua, 2) parannukset lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä, joka taas 3) parantaa asiakasuskollisuutta, ja 4) asiakassuhteiden paraneminen johtaa pitkäikäisiin asiakassuhteisiin liittyvien myyntitulojen ja voittojen kasvuun. Arvo on myös potentiaalista, eivätkä näin ollen aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit kerro pääoman arvoa organisaatiolle. Aineettomalla pääomalla on potentiaalinen arvo, ei markkina-arvoa. Potentiaalinen arvo muutetaan aineelliseksi arvoksi sisäisten prosessien, suunnittelun, tuotannon, toimitusten ja asiakaspalvelun kautta. Eri pääomat ovat sidoksissa keskenään: aineettoman pääoman arvo syntyy siitä, kun se liitetään aineelliseen pääomaan, se ei synny itsestään ilman tätä kyt-kentää. (Kaplan & Norton 2004, 51–52.)

Palvelukeskuksessa työ on tietointensiivistä. Viljanen (2006, 21) käyttää ilmaisuja "tietotyö" ja "tietointensiivinen työ" synonyymeinä, ja toteaa ne usein määritellyn tietotekniikan käytön sekä tiedon jalostamisen kautta. Muina kirjallisuudessa esiintyneinä, eri kirjoittajien määritelmänä hän esittelee seuraavat kuvaukset:

- Tietotyö on korkeaa koulutusta ja syvällistä osaamista edellyttävää asiantuntijatyötä, johon kuuluu suunnittelua, ideointia, luovuutta, innovatiivisuutta, ongelman tunnistamista ja ratkaisua.
- Koulutus ja osaaminen on tyypillisesti hankittu työnantajaorganisaation ulkopuolella ja osaaminen vanhennee nopeasti.



- Tietotyö muodostuu työtehtävistä, joista valtaosa perustuu tiedon hankintaan, tuottamiseen, muokkaamiseen ja soveltamiseen. Työtehtävät ovat tyypillisesti vaihtelevia, itsenäisiä sekä hajanaisia.
- Tietotyön erottaa fyysisestä tuotantotyöstä ja rutiininomaisesta palvelutyöstä työn koostuminen monimutkaisen informaation käsittelystä ja uuden tiedon luominen.

Kommunikoinnin onnistumisen varmistamiseksi organisaation sisällä ja asiakkaan suuntaan myös tietointensiiviset palvelut tulee kuvata. Partanen (2007, 23–26) korostaa tuotteistamisen aina edellyttävän dokumentointia varmistamaan kommunikoinnin onnistuminen ja palvelun monistettavuus. Palvelut voidaan kuvata palvelukuvauksina, nämä tuottavina prosesseina tai molempina, ja yleensä ydinprosessit kuvataan palveluprosesseina ja tukitoiminnot palvelukuvauksia; ratkaisevaa on se, kumpi ohjaa selkeämmin asiakastarpeen täyttämistä ja palvelun tuottamista (Qualitas Fennica Oy, 2007). Prosessit voivat liittyä joko tarjottavan tuotteen valmistukseen ja siihen lisäarvotoimintaan tai muuhun palvelutapahtumaan, jolloin voidaan puhua Service Blueprintingistä (Toivonen 2010). Rekola Desing Oy:n (2007) mukaan tuotteistaminen on palvelun kehittämistä ja määrittelee sen uuden osaamisen ja toiminnan rakentamisena prosesseiksi. Jaakkola ym. (2009, 1) tuovat esille yleisenä tietointensiivisten palvelujen piirteinä mm. niiden prosessimaisuuden. Partanen (2007, 13) korostaa tuotteistamisen lähtökohtana asiakkaan kiinnostusta ongelmiansa ratkaisuihin, ei yksittäisiin palveluihin ja tuotteisiin. Tässä näkökulmassa korostuu asiakkaan tilanteen syvällinen ymmärtäminen ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille. Tämä on yksi keskeisistä palvelukeskuksen haasteista, jossa onnistuminen on ydinkysymys palvelukeskuksen onnistumiselle perustetävässään.

Kemppilä ja Mettänen (2004, 10–11) nostavat esille uutena piirteenä tietointensiivisten yritysten läheisen suhteen asiakkaisiin korkean osaamisen rinnalle. Tietointensiivisten palveluiden tuottamisen erityispiirre heidän mukaansa on, että asiantuntemusta ei siirretä sellaiseen asiantuntijalta asiakkaalle, vaan asiantuntija ja asiakas tuottavat yhdessä uutta tietoa. Edelleen he toteavat, että tietointensiivisillä palveluyrityksillä on kaksitahoinen rooli innovaatiojärjestelmissä: ne toimivat ulkoisena tiedon lähteenä ja edistävät asiakkaan innovaatioita, mutta ottavat myös käyttöönsä sisäisiä innovaatioita tarjoten pääosin korkealaatuisia työpaikkoja ja lisäten taloudellista kasvua. Tietointensiivisiä palveluyrityksiä voidaankin luonnehtia enenevässä määrin Kemppilää ja Mettänstä (2004, 10–11) lainaten "siltoina innovaatioille", jotka eivät siis innovoi yksin, vaan innovointiin liittyy vahvasti vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Usein asiakkaat odottavat tietointensiivisiltä palveluyrityksiltä laaja-alaista ja monipuolista osaamista vaativia kokonaisratkaisuja, jotka edellyttävät osaamista ja panosta myös asiakkailta, koska näiden on usein tiedettävä tarkasti, millaista palvelua ne haluavat ostaa (Kemppilä & Mettänen 2004, 10–11). Palvelukeskuksen rooli innovaation mahdollistajana onnistuu, jos asiakkaaseen saadaan luotua riittävän läheiset ja luottamukselliset suhteet. Tämä

edellyttää aitoa mielenkiintoa asiakkaan toimintaa kohtaan. Tämän perusteella asiakkaan toiminnan ymmärtämisen tulee olla palvelukeskuksena toimivan organisaation ydinosaaamista (Sarala & Sarala 1996, 34).

Lehtimäen (1996, 27) mukaan tieto palveluna poikkeaa muista palveluista siten, että se on korkeintaan niin sanotusti kokemustuote, jonka laadusta saadaan varmuus vasta tuotteen hankinnan jälkeen. Hänen mukaansa tieto tuotteena ilmenee kirjallisena, suullisena, audiovisuaalisena tai sähköisenä tietovirtana, ja sen kuluttaminen vaatii myös asiakkaalta tietoa ja ymmärrystä. Näin ollen tietointensiivisen palvelun toimittaminen onnistuakseen vaatii erityisen hyvän asiakkaan tarpeiden tuntemisen ja luottamuksellisen asiakassuhteen. Tätä korostavat Lehtimäen (1996, 27) näkemys tietopalvelusta uskomustuotteena, jonka laadusta ei saada varmuutta edes kulutuksessa ja se, että asiakas osallistuu tilaamansa palvelun tuottamiseen (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1). Palvelujen samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen ja tähän liittyvä asiakkaan osallistuminen palvelunsa tuottamiseen tekee palvelun suorituskyvyn hallinnasta haasteellisen, koska palvelun tuottaminen kokonaisuudessaan ei ole tuottajan määräysvallassa kuten tilanne on esimerkiksi perinteisessä valmistavassa teollisuudessa.

Viljasen (2006) mukaan tietotyöntekijöitä motivoivat asiantuntijaura ja siihen liittyvät työn sisällölliset tekijät kuten asiantuntemuksen ja osaamisen kehittyminen ja syveneminen, jatkuva uuden oppiminen ja haasteelliset tehtävät. He ovat sitoutuneita jatkuvaan osaamisensa kehittämiseen. Työn sisällön tietotyöntekijä kokee muodollisia hallinnollisia asemamuutoksia tärkeämpänä, ja näin työntekijöiden motivaatio rakentuu sisäisistä tekijöistä. Työstä maksettavan palkan oletetaan olevan riittävällä tasolla, jonka jälkeen tietotyöntekijä motivoituu työstä itsessään ja erityisesti vaativista tehtävistä. Tietotyötä tekevät samaistuvat vahvemmin omaan ammattiryhmäänsä ja kollegoihinsa kuin työnantajaorganisaatioonsa. Kollegoiden mielipiteet ja vallitsevat työhön liittyvät arvot ja normit ovat tärkeitä tietotyöläiselle. (Viljanen 2006, 21.) Tietointensiivisen organisaation johtaminen asettaa erityisiä vaatimuksia johtajuudelle ja esimies-toiminnalle.

Laitila (2002, Lönqvistin ja Mettäsén 2003, 53–54 mukaan) on tutkinut asiantuntijaorganisaatioiden tyypillisiä menestystekijöitä ja päätynyt seuraaviin tekijöihin: tuotoksen laatu, ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus, tieto- ja osaaminen, työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensopivuus, hyvä työilmapiiri, tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen sekä tiedon virtaus suhdeverkoissa. Selvityksen mukaan asiantuntijatyössä tuloksen laatu koetaan usein tärkeämmäksi kuin tuotosten määrä. Tämä on yhteneväinen Viljasen (2006, 21) esittämän tietointensiivisen työn tekijän ominaisuuksien sekä asiakaskeksisen strategian edustaman näkemyksen kanssa, jossa asiakkaalle pyritään toimittamaan näiden intressien mukaisia räätälöityjä kokonaisratkaisuja (Kaplan & Norton 2004). Palvelukeskuksen luonteen vuoksi tulee tehtäväksi kompromissi asiakkaan tarpeiden ja tuottavuus- ja tehokkuusteemojen kesken, koska

pelkkä hyvä tulos millä tahansa resurssien käytöllä ei ole hyväksyttävää (VM 2005). Kääntäen, asiakkaiden tarpeisiin vastaamaton hyvinkään tehokas ja tuottava palvelutuotanto ei ole mielekästä. Toinen haaste, jonka eteen tietointensiivistä työtä tekevä joutuu, on tasapainoilu työn luovan ja ulkopuolisille konkreettisena tuotoksena näkyvän osuuden välillä.

Laitilan tutkimuksen tulos työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensopivuudesta menestystekijänä on mielenkiintoinen suorituskyvyn ja suorituksen johtamisen kannalta. Suorituksen johtaminen lähtee ajatuksesta, että organisaation tavoitteet muunnetaan eri vaiheiden kautta yksittäisten työntekijöiden tavoitteiksi. Lähtökohtaisesti henkilötason tavoitteiden tulee olla sekä esimiehen että alaisen hyväksymät kuitenkin niin, että työntekijöiden tavoitteiden tulee juontua organisaation tavoitteista. Voidaan tehdä se johtopäätös, että mitä tietointensiivisempää työ on, sitä enemmän henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden tulee kohdata, joka taas edellyttää sitä, että työntekijöiden tavoitteiden tulee ohjata organisaation tavoitteiden asettamista samassa suhteessa sitä enemmän mitä tietointensiivisempää toiminta on. Vahvasti prosesseina johdetussa tietointensiivisessä, erityisosaamista edellyttävässä palvelutuotannossa yksilöiden tavoitteiden tulee sellaisenaan toteuttaa organisaation tavoitteita. Tavoitteiden keskinäinen vaikutus on tässä tapauksessa esimerkiksi konsultointityyppiin verrattuna vähäistä.

Pääosa Laitilan (2002) esittelemistä asiantuntijaorganisaation menestystekijöistä (tieto ja osaaminen, hyvä työilmapiiri, kiinteä yhteistyö asiakkaan kanssa, tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen, tiedon virtaus suhdeverkostoissa) liittyy joko suoraan uuden tiedon luontiin tai sellaisten olosuhteiden aikaansaamiseen, joilla mahdollistetaan uuden tietämyksen synty tai kumpaankin näistä. Tieto parantaa suorituskyyä, ts. tieto on organisaation kriittinen resurssi ja kilpailukyvyn menestystekijä (Linderman ym. 2004, 593). Tieto ei ole persoonatonta kuten esimerkiksi raha. Tieto ei sijaitse esimerkiksi kirjoissa, tietopankeissa ja ohjelmistoissa, jotka vain sisältävät tietoa, vaan tieto liittyy henkilöön, joka luo, kuljettaa, parantaa, soveltaa, opettaa, välittää ja oikein tai väärinkäyttää tietoa. Tietoyhteiskuntaan siirtyminen nostaa henkilön, so. koulutetun yksilön, keskiöön. (Drucker 2008, 287.) On kuitenkin hyvä muistaa, että oppiminen organisaatiossa tapahtuu aina yhdessä. Laadunhallinnassa tavoitellaan suorituskyvyn parantamista. Tälle luodaan edellytyksiä integroimalla laadunhallinnan käytännöt ja organisaatiotasoinen tietämys, joka menettelynä korostaa uuden tietämyksen luonnin merkitystä (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke & Choo 2004, 589–590).

Tuotantotyön johtamisen metodit eivät sovellu tietointensiivisen työyhteisön johtamiseen. Jos yli 75 % yrityksen arvosta perustuu aineettomaan pääomaan, strategian laatimisessa ja toteutuksessa tulee keskittyä aineettoman pääoman (inhimillinen, informaatio, organisaatiopääoma) kehittämiseen (Kaplan & Norton 2004, 27). Hope ja Hope ovat tarkastelleet aineettoman (inhimillinen, suhde- ja rakennepääoma) ja perinteisen fyysisen pääoman rooleja

organisaatioiden tuloksen muodostumisessa (Hope & Hope 1998, Lönqvistin ja Mettäsén 2003, 28 mukaan). Heidän mukaansa perinteisen eli fyysisen pääoman johtaminen vaikuttaa tulokseen 10 - 50 % ja aineettoman pääoman johtaminen 50 - 90 %. Palvelukeskuksen haasteena on organisoida toiminta tuotantotyyppisesti siten, että saadaan yhdistettyä asiakkaiden palveluiksi erityisosaamista edellyttävä asiantuntijoiden työpanos. Valtaosa palvelukeskuksen toiminnasta voidaan mallintaa määrämuotoisiksi, toistuviksi prosesseiksi, joiden kautta henkilöstön osaaminen ja työpanos kohdistuvat sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen ja strategian toteutumiseen.

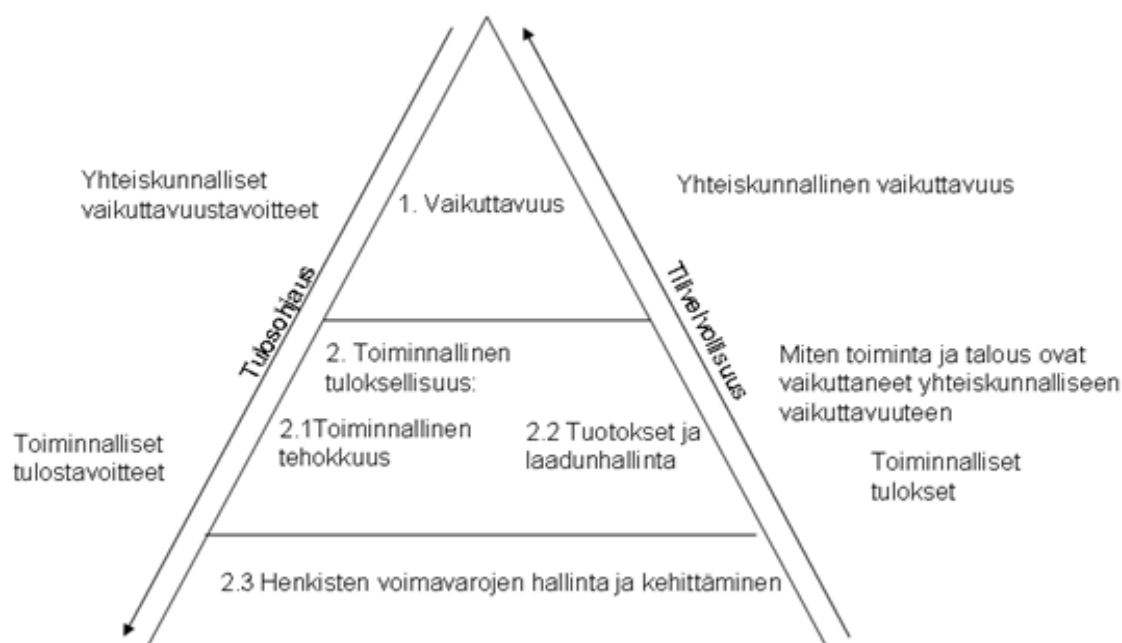
Kyky- ja oppimispohjainen strategianäkemys painottaa yrityksen henkistä ja organisatorista pääomaa sekä uusiutumisen ja oppimiskykyä. Oppimispohjainen näkemys on tullut entistä tärkeämmäksi aloilla, joilla työ ei ole itseään toistavaa vaan työntekijät itse kehittävät työtään työn tekemisen ohessa, jolloin oleelliseksi nousee kyky oppia ja omaksua uusia asioita. Oppimispohjainen strategianäkemys korostaa myös sitä, että tietovaltaisen työn tekijöitä ei voi pakottaa tekemään töitä, vaan työ tehdään vapaaehtoisesti. Näin työssä viihtymisestä ja motivaatiosta huolehtiminen sekä suunnan näyttämisestä tulee johdon keskeinen tehtävä. Työntekijät antavat täyden panoksensa vain kokiessaan työnsä tärkeäksi ja ymmärtäessään sen merkityksen. (Kankkunen ym. 2005, 79 ja 83.) Ukko ym. (2005, 66) ovat tutkineet mittariston käyttöönottoa, ja päätyneet mm. tulokseen, jonka mukaan tietointensiivisten yritysten työntekijät, jotka siis ovat koulutettuja asiantuntijoita, voidaan saada sitoutumaan ja ymmärtämään suorituskyvyn mittaamisen merkitys ja tavoitteet selvästi vähemmällä tiedottamisella ja kouluttamisella kuin sellaisissa yrityksissä, joissa pääosa henkilöstöä toimii esimerkiksi tuotannossa.

## 2.2 Valtionhallinnon tulosohejaus

Palvelukeskusta ohjaa kyseisen hallinnonalan ministeriö tulosohejausmenettelyllä palvelukeskuksen omien mission, vision, arvojen sekä strategian lisäksi. Tulosohejaus (VM 2005, 121) määritellään vuorovaikutteiseksi, sopimusakajatteluun perustuvaksi ohjausmalliksi, jonka ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää tasapaino käytettävissä olevien resurssien ja niillä saavutettavissa olevien tulosten kesken. Tulosohejaus vaikuttaa palvelukeskuksen sisäiseen toimintaan menettelyssä sovittujen tavoitteiden ja päämäärien kautta. Palvelukeskus organisoii sisäisen toimintansa tavoitteena saavuttaa missiosta, visiosta ja arvoista johtamansa, tulosohejauksessa saamansa sekä asiakkaiden kanssa sopimansa tavoitteet. Tulosohejauksen käytännön toteutus on haastavaa, koska palvelukeskus ja sen asiakkaat voivat olla saman ministeriön eri osastojen ja sektorien tulosohejauksessa; onnistunut tulosohejaus edellyttää eri tahojen vaatimusten synkronointia. Sopimus palveluista asiakasvirastojen kanssa ja oma strategia synkronoidaan tulosohejaukseen vuorovaikutteisena harmonisointina. Palvelukeskus johtaa tavoitteet näistä kaikista, ja tavoitteiden saavuttaminen ilmentää palvelukeskuksen suorituskkyä. Tulosoheja-

uksen käsite ”tuloksellisuus” sisältää tämän työn määritelmän suorituskyvystä eli tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tavoitteilla aikaansaadut, tavoitellut hyödyt (VM 2005, 122). Valtionhallinnossa käytetään tasapainotettua tuloskorttia, ja yleisesti tulosprisman tavoitteita on käytetty tuloskortin näkökulmina. Kuitenkin tulosprisman ja tuloskortin käyttötarkoitukset poikkeavat siinä määrin toisistaan, että suoran yhteyden vetäminen tavoitteiden ja näkökulmien välille vaatii näkökulmien sisällön tarkentamista.

Tulosohjaukseen liittyvät keskeisinä käsitteinä tulosohjaus, tilivelvollisuus, tulos ja tulosprisma. Tulosohjauksessa korostetaan oikeita ja riittäviä tietoja. (VM 2005, 26.) Tilivelvollisuus tarkoittaa vastuuta lakien ja määräysten noudattamisesta taloudenhoidossa, annettujen resurssien mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä sekä raportoinnista resurssien käytöstä ja tuloksellisuudesta (VM 2005, 121). Tulos määritellään sellaiseksi aikaansaannokseksi, jolla on kaavailtu vaikutus tai hyöty toimintaympäristössään, ja tuloksellisuus tavoitteiden saavuttamiseksi ja aikaansaaduksi hyödyksi (VM 2005, 122). Valtionhallinnon tuloksellisuuden peruskriteerit, tulosprisma, on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Valtionhallinnon tulosprisma (VM 2005, 26)

Tulosohjauksessa tavoitteet eli tuloksellisuuden peruskriteerit jaetaan laaja-alaiseen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja välittömiin, toiminnalla aikaansaataviin tuotoksiin ja suoritteisiin, joihin virastot ja laitokset voivat vaikuttaa omalla johtamisellaan (VM 2005, 24 - 26). Tuloksellisuuden peruskriteerit ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus (1), toiminnallinen tehokkuus (2.1), tuotokset ja laadunhallinta (2.2) sekä henkisten voimavarojen hallinta (2.3). Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan asiakaskunnalle tai laajemmin kansalaisille

tuotettuja hyötyjä ja aikaansaatuja vaikutuksia (VM 2005, 24), ja se painottuu valtioneuvoston ja ministeriöiden vastuulle (VM 2005, 125). Toiminnalliset tulostavoitteet ohjaavat virastojen aikaansaamia konkreettisia tuotoksia, esimerkiksi palveluja, ja tavoitteiden saavuttamiseen virastot vaikuttavat suoraan omalla toiminnallaan (VM 2005, 24). Tulohjaus tuntee laajan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäksi termin ”vaikutus”, joka kuvaa toiminnon tai palvelun aikaansaamia välittömiä tai suoria muutoksia esimerkiksi yhden asiakkaan kohdalta (VM 2005, 124). Palvelukeskuksen tapauksessa vaikuttavuuden sijaan tulisi puhua asiakasvaikutuksesta eli palvelukeskuksen myötävaikutusta asiakasviraston tuottavuuteen. Onnistumista asiakasvaikutuksessa mitataan esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyydellä, joka perustuu toimittajan kykyyn lunastaa antamansa arvolupaus.

Tulohjauksen käsikirjassa (VM 2005, 28) esitellään malli virastojen toiminnan vaikutusketjusta. Malli ryhmittelee odotukset näkökulmiksi ja etenee alhaalta ylös seuraavasti:

- yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- välittömät ja suoranaiset vaikutukset
- suoritteet ja julkishyödykkeet
- toimintaprosessit ja niiden laatu
- voimavarat, resurssit: määrärahat, henkilöstö ja aineeton pääoma, jonka tosin käsitteenä todetaan olevan selvityksessä.

Tulohjaus pyrkii antamaan sellaisen yleisen mallin tuloksellisuudelle, tulohjaukselle ja siitä raportoinnille, joka soveltuisi kaikille valtionhallinnon organisaatioille valtioneuvostosta ja ministeriöistä yksittäisiin virastoihin ja laitoksiin. Nämä voivat kuitenkin erota merkittävästi toisistaan toiminnaltaan ja asiakkuuksiltaan. Oman ryhmänsä tässä joukossa muodostavat nyt tarkasteltavan palvelukeskuksen tyypiset toimijat, tietointensiiviset palvelukeskukset. Tälle ryhmälle virastoja ja laitoksia tyypillistä ovat nimetyt B2B-asiakkuudet, joka mahdollistaa konkreettisen ja hedelmällisen vuorovaikutuksen asiakasvirastojen ja palvelukeskuksen välillä. Tämä ei ole tyypillinen tilanne valtionhallinnossa. Tietointensiivisten valtionhallinnon palvelukeskusten suorituskyvyn hallinnan näkökulmasta tulohjausmenettelyssä kuvattu arvontuottamisen malli ja käsitteistö vaatisivat tarkentamista ja sovittamista palvelukeskuksen tarpeisiin. Myös Etelälahti (2005, 30–33) kiinnittää huomiota tarpeeseen täsmentää tulohjauksen terminologiaa, tavoitteiden mitattavuutta sekä tavoitteiden keskinäistä riippuvuutta.

Kaplan ja Norton mm. ovat tarkastelleet julkisen sektorin ja yleishyödyllisten organisaatioiden arvontuottamisen mallia, ja todenneet sen oleva samankaltainen kuin yksityisen sektorin malli, mutta toteavat niissä olevan myös useita merkittäviä eroja (ks. esim. Kaplan & Norton 2004, 31). Ensimmäisenä erona he näkevät eri organisaatiotyyppien menestymisen ilmenemi-

sen. Julkisen sektorin organisaatioiden menestymistä kuvaa heidän mukaansa se, kuinka ne onnistuvat toteuttamaan niille annetun perustehtävän eli mission, kun taas yksityisen sektorin organisaatioilla on toimialasta riippumatta sama taloudellinen näkökulma eli osakkeenomistajien arvon lisääminen. Yksityisen sektorin organisaatioiden keskeinen tavoite on varmistaa osakkeenomistajan arvon pysyvä kasvu (Kaplan & Norton 2004, 32). Kyse on yksiselitteisesti taloudellisen voiton tavoittelusta. Valtionhallinnon tulosohtauksen keskeinen ajatus on vastuu lisäarvon tuottamisesta viraston asiakkaille ja muulle yhteiskunnalle (VVM 2005, 27), ja tuloksia arvioidaan toiminnalla aikaansaatuja yhteiskunnallisten hyötyjen ja voimavarojen tehokkaan käytön kannalta (VVM 2005, 9). Tulosohtauksen periaatteet siirtyvät sellaisinaan virastojen toiminnan tavoitteiksi. Kaplanin ja Nortonin näkemys julkisen sektorin organisaatiosta toimijoina on yleistys, joka tilanteena ei vastaa todellisuutta. Tässä työssä tarkasteltavat palvelukeskukset ovat verrattavissa saman toimialan yrityksiin. Samalla tavalla kuin yritykset pyrkivät maksimoimaan omistajan arvon pyrkivät palvelukeskukset maksimoimaan saamillaan resursseilla aikaansaatuva vaikutuksen asiakkaiden tuottavuuteen.

### 2.3 Palvelukeskuksen toimintaympäristö ja toiminta

Palvelukeskuksen toiminnalle voidaan asettaa mitattavia tavoitteita ja sen johtamisessa voidaan hyödyntää suorituskyvyn hallintamallin tyyppisiä strategisia ohjausjärjestelmiä. Keskeisin sidosryhmä on asiakasvirastot, joiden vaatimusten, tarpeiden ja odotusten (intressit) jatkuvalla täyttämällä palvelukeskus lunastaa olemassaolonsa oikeutuksen. Yhteiskunta odottaa myöntämiensä resurssien maksimaalista hyödyntämistä, johon kuuluu resurssien onnistunut kohdentaminen asiakkaiden vaikuttavuuden tukemisessa eli asiakkaiden intresseihin vastaaminen. Vaikka asiakkaiden ja palvelukeskuksen välinen riippuvuussuhde on lähtökohtaisesti tasapainossa, on asiakkaat monessa tapauksessa veloitettu käyttämään palvelukeskuksen palveluja vailla mahdollisuutta hankkia niitä muulta kuin nimetyltä toimittajalta. Tämän vuoksi palvelukeskuksen tulee varmistaa kykynsä palvella asiakkaitaan alkaen siitä, että omalla visiolla ja strategialla on asiakkaiden hyväksyntä tulosohtajan hyväksynnän lisäksi. Palvelukeskuksen johtamista, kehittämistä, markkinointia ja tuotantoa leimaa vastuu yhteiskunnan varojen maksimaalisesta hyödyntämisestä.

Goold ja Quinn (1990, 55, Atkinsonin 2006, 1446–1447 mukaan) ovat todenneet strategiset ohjausjärjestelmät käyttökelpoisiksi tilanteessa, jossa organisaatiolla on edellytykset määritellä ja mitata tarkkoja strategisia tavoitteita, ja jossa toimintaympäristö ei ole vakaa vaan turbulenttinen, vellova. Tarkasteltavan kohdeorganisaation toimintaympäristö on nykypäivänä hyvinkin epävakaa. Roos ym. (2006, 123) toteavat, että tuotanto- ja palveluorganisaation suoritukset ja niiden tekemiseen liittyvät asiat ovat useimmiten mitattavissa. Näiden oletusten pohjalta palvelukeskuksille on mielekästä luoda formaali johtamis- ja ohjausjärjestelmiä, joista yhtenä voidaan pitää suorituskyvyn hallintamallia.

Sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, jotka ovat panos/odotussuhteessa organisaatioon (Kamensky 2010, 44). Palvelukeskuksen keskeiset sidosryhmät ovat asiakasvirastot, tulosohjaaja yhteiskunnan ja resurssien myöntäjän edustajina, omat työntekijät, alihankkijat sekä valtakunnallisia ohjeita julkaisevat ministeriöt, tyypillisesti Valtionvarainministeriö sekä kollegavirastot. Palvelukeskustasoisen suorituskyvyn kannalta keskeisimmät sidosryhmät ovat asiakasvirastot, tulosohjaaja sekä oma henkilöstö. Asiakkaat odottava ratkaisuja ongelmiinsa ja arvioivat tässä onnistumista ilmaisemallaan tyytyväisyydellä, joka mittaa onnistumista asiakasvaikutuksessa. Keskeisesti tulosohjaaja mutta myös asiakas arvioivat palvelukeskuksen onnistumista resurssien käytön tehokkuuden kannalta, puhutaan tuottavuudesta (kokonaistuottavuus ja työn tuottavuus). Nämä kuvastavat palvelukeskuksen onnistumista perustehtävässään. Palvelukeskuksen sisäisen toiminnan, käytännössä prosessien, tehokkuuden sekä oppimisen ja kasvun vastaaminen nykyisiin ja uusiin haasteisiin mahdollistavat asiakasvaikuttavuuden ja tuottavuuden. Asiantuntevat, tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät ovat palvelukeskuksen kriittisin voimavara. Palvelukeskuksen alihankkijat myyvät palvelujaan toimittajalle, ja odottavat saavansa palveluistaan käyvän hinnan. Työntekijät antavat osaamisensa ja työpanoksensa työnantajan käyttöön, josta odottavat asiallista korvausta sekä mahdollisuutta toteuttaa itseään ja näin myös elämäntehtäväänsä.

Palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden riippuvuussuhde on tasapainoinen, jos sitä tarkastelee yleisellä tasolla. Osapuolet ovat itsenäisiä virastoja ja laitoksia, joiden olemassaolo perustuu asetukseen. Toiminnallisesti tarkasteltuna asiakasvirastot velvoitettuna käyttämään palvelukeskuksen palveluja muuttaa asetelman epätasapainoiseksi. Esimerkiksi nimettyjen palvelujen hankinta tyypillisesti onnistuu vain nimetyltä palvelukeskukselta, jossa asiakasvirastoilla ei ole mahdollisuutta muuta kuin tyytyä tilanteeseen. Tilanne on samanlainen, kuin tilanne yleensäkin valtionhallinnossa, jossa virastot ja laitokset elävät joko suoraan tai välillisesti budjettirahoituksella, eikä niillä ole yritysten tapaan pakkoa tulla toimeen omilla tuotoksillaan. Tilanne asettaa kovat eettiset vaatimukset johdolle toimia tilanteessa veronmaksajien tarpeet huomioiden. Veronmaksajat on siis yksi keskeinen sidosryhmä, jota tiettyynajaan asti edustaa tulosohjaaja, jolle veronmaksajat on myös yksi sidosryhmä. Tavoitteena tästä epäsuhdasta huolimatta on asiakkaan panos/tuotosodotukset täyttävän lisäarvon tuottaminen. Palvelukeskuksen tulisi mieltää tämä tilanne ja toimia sen mukaisesti. Omassa visiossaan ja strategiassaan palvelukeskus on riippuvainen asiakasvirastoistaan sekä tulosohjaajasta. Vain sellaiset visiot ja strategiat ovat mahdollisia, jotka ovat palvelukeskuksen sidosryhmien intressien mukaiset. Näihin sen tulee sopeutua.

Valtiovarainministeriö laatii sekä julkishallinnon että valtiohallinnon käyttöön ohjeita ja suosituksia, esimerkiksi Valtionvarainministeriön asettaman Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän (VAHTI) ohjeet sekä julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA)



JHS -suositukset. Ohjeistus on sektoroitunut ylhäältä alas - ohjaukseksi. Keskushallinnon ohjeet, jotka ohjaavat suoraan sekä muita ministeriöitä että paikallistasoa, so. virastoja ja laitoksia, ovat terminologioiltaan ohjekohtaisia ja keskenään synkronoimattomia, jonka seurauksena paikallistasolla virastoissa ja laitoksissa joudutaan mittavaan sanastotyöhön ohjeistettujen asioiden ja niiden hoitajien keskinäisen kommunikoinnin mahdollistamiseksi. Tilannetta vaikeuttavat vielä muiden järjestelmien, esimerkiksi ISO-standardit, Common Assessment Framework (CAF) -arviointimalli ja Information Technology Infrastructure Library (ITIL), järjestelmäkohtaiset termit.

Suorituskyvyn kannalta oleellisin piirre palvelukeskustyyppisille virastoille ja laitoksille on asiakkuuksien selkeys: palveluja toimitetaan nimetyille virastoille ja laitoksille, joilla on velvoite hankkia palvelukeskuksen tarjoamat palvelut joko kokonaan tai osittain tältä nimetyltä toimittajalta, so. palvelukeskukselta. Pääsääntöisesti muilta toimittajilta näitä palveluja ei voi hankkia, joskin tilanne tältä osin muuttuu kaiken aikaa. Palvelukeskus on asiakasvirastojensa sisäinen palveluntuottaja, jonka tietämykseen perustuvat palvelut ja niiden toimittaminen asettavat erityisvaatimuksia asiakassuhteelle; asiakkaan tarpeet on tunnettava hyvin, jotta voidaan tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja, ja asiakassuhteessa tulee vallita molemminpuolinen luottamus. Suoritusten mittaamisen kannalta haasteellisia ovat varsinkin sellaiset organisaatiot, joissa tehtävät ovat pääosin suunnittelua ja konsultointia, ja tuotanto- ja palveluorganisaation tuotoksia ja niiden aikaansaamiseksi tarvittavaa tekemistä on tyypillisesti helpompi mitata. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 123.) Näin ollen palvelukeskuksen toimintaan ja tuotteisiin sekä palveluluihin on asetettavissa mielekkäät tavoitteet ja niille mittarit.

Palvelukeskuksen kannalta oleellista on siis asiakasvirastojen tarpeiden tyydyttämisenä ilmevä asiakasvaikutus, josta kumpuaa sen olemassaolon oikeutus. Tilanne on sama kuin yksityisilläkin yrityksillä: molemmissa tapauksissa organisaation perustehtävä toteutuu tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet (Kaplan & Norton 2004, 31). Yrityksillä ja julkisorganisaatioilla on muitakin vastaavia analogioita. Kaplan ja Norton (2004, 31) ilmaisevat asian toteamalla, että julkishallinnon organisaation pyrkiessä miellyttämään tehtävänsä mukaisesti rahoittajiaan ja asiakkaitaan "syntyy tehokkuuden ja tehokkuusteemojen strateginen rakennelma, joka vastaa yksityisten organisaatioiden tuottavuuden ja liikevaihdon kasvun teemoja". Palvelukeskuksen suhtautuminen asiakkaaseen poikkeaa kuitenkin merkittävästi yrityksen vastaavasta. Yksityiselle yritykselle asiakas on keino keskeisen tavoitteen eli voiton tavoittelun saavuttamisessa. Valtionhallinnon palvelukeskukselle sen sijaan asiakasvirasto on toiminnan itseisarvollinen kohde, ei keino muun tavoitteen saavuttamiseksi.

Palvelukeskuksen odotetaan toimittavan asiakkailleen oikea-aikaisesti juuri ne palvelut ominaisuuksineen, joita nämä ovat ilmaisseet tarvitsevansa. Näin tarkastellen palvelukeskuksen

toimintaa ohjaavaksi tekijäksi nousee tulosohtauksen termein ilmaistuna palvelukyky, joka kuvaa viraston kyvykkyyttä palvella yhteiskuntaa ja asiakkaita, ja siihen kuuluvat mm. asiakastyytyväisyys, asioiden käsittely- ja läpäisyajat sekä virastojen kyky vastata asiakastarpeisiin ja tuottaa hyötyä yhteiskunnalle (VM 2005, 119). Palvelukyvyllä mitattavista asioista sopiminen on mielekästä vain palvelun tarvitsijan ja sen tuottaja, tässä tapauksessa palvelukeskuksen ja sen asiakasvirastojen kesken. Nyt palvelukeskuksella on kaksi sopijapuolta: ministeriön kanssa tehdään tulossopimus ja asiakasvirastojen kanssa palvelusopimukset. Tulossopimuksessa sovitaan toiminnan eri alueille liittyvistä tavoitteista, joilla pyritään varmistamaan palvelukeskukselle annettujen resurssien pitkäaikainen tehokas hyödyntäminen. Raportoinnilla osoitetaan tilivelvollisuuden toteutuminen.

Palvelukeskus sopii tavoitteista sekä tulosohtajaan että asiakkaidensa kanssa ja edellytyksistä eli resursseista vain tulosohtajaan kanssa. Asiakasvaikutuksen näkökulmasta tulossopimusta merkittävämpi palvelukeskuksen suorituskyyvyn kannalta on sopimus palveluista – palvelusopimus – asiakasvirastojen kanssa, koska palvelusopimuksissa sovitaan konkreettisista palvelukeskukseen kohdistettavista toiminnan tuotosten odotuksista. Asiakasvirastoilla on näin ollen myös asianmukaiset edellytykset arvioida palvelukeskuksen onnistumista näiden odotusten tyydyttämisessä. Asiakasvirastot voisivat raportoida tästä tulosohtajalle osana omaa tulossopointiaan. 1980-luvun loppupuolella käynnistetyllä tulosohtauksen kehittämällä on pyritty lisäämään virastojen ja laitosten toimintavapautta ja tulossuutua tavoitteena paremmat palvelut ja voimavarojen tehokkaampi käyttö (VM 2005, 15–16). Palvelukeskus hallinnon alansa ja asiakasvirastojensa sisäisenä palveluyksikkönä on kuitenkin sidottu rooliinsa, joten sen itsenäisyyden tulisi rajoittua tapaan, jolla se tuottaa palvelut asiakkailleen. Tuotettavista palveluista tulisi sopia asiakasvirastojen sekä tulosohtajaan kanssa. Tällöin puhutaan palvelukeskuksen palvelustrategiasta.

Palvelukeskuksen asiakasvirastojen on siis pääosin hankittava palvelukeskukselta sen tuottamia palveluja voimatta hankkia niitä muilta toimijoilta. Tämä asettaa seuraavat vaatimukset palvelukeskukselle:

- Mitä tiukemmin asiakasvirasto on sidottu käyttämään palvelukeskuksen palveluja, sitä tärkeämpää on ymmärrys asiakkaan tarpeista ja asiakassuhteen hoitaminen.
- Mitä paremmin asiakastarpeet kyetään tyydyttämään, sitä paremmin palvelukeskus täyttää perustehtävänsä. Tulosohtamisen termein kyse on asiakasvaikuttavuudesta.
- Palvelukeskuksen on tuotettava palvelut todennetusti tuottavasti ja taloudellisesti sekä kyettävä läpinäkyvästi raportoimaan oma kulurakenteensa asiakasvirastojen luottamuksen säilyttämiseksi. Näin myös annetaan asiakkaille mahdollisuus vertailla tuottavuuslukuja muiden vastaavien toimijoiden lukuihin. Kyse on luottamuksen säi-

lyttämisestä, koska palvelukeskuksella voi olla monopoli- tai siihen verrattava asema tuottamissaan palveluissa.

Arvontuottoketjulla palvelukeskus sijoittuu liiketoiminnallista voittoa tavoittelevien alihankkijayritysten sekä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja tuottavaan resurssien käyttöön pyrkivien – voittoa tavoittelemattomien – asiakasvirastojen väliin. Arvonluontistrategia perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoamiseen. Yritykselle keskeistä taloudellista näkökulmaa vastaa palvelukeskukselle tulosohjauksesta tuleva vaatimus tyydyttää asiakkaan tarpeet tuottavasti resursseja käyttäen. Koska palvelukeskus rahoittaa toimintansa joko sille itselleen tai sen asiakkaille valtion budjetissa myönnettyillä määrärahoilla, so. yhteiskunnan rahoituksella, tulisi taloudellisen näkökulman olla palvelukeskukselle yhtä merkittävä kuin yksityiselle yritykselle. Kyse on myös moraaliseettisestä vastuusta yhteiskunnan varojen käytössä.

### 3 Organisaatiotasoinen suorituskyvyn hallinta

Suorituskyky tässä työssä määritellään onnistumispotentiaalia luovien tulevaisuuspainotteisten tavoitteiden todennetuksi saavuttamiseksi. Suorituskyky liittyy tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, joka edustaa suorituskyvyn tasoa. Organisaatiotasolla suorituskyvystä voidaan puhua erinomaisuutena, ja asiakkaiden kannalta laatuna eli asiakkaiden tarpeiden jatkuvana tyydyttämisenä. Tavoitteisiin verrattuna mittaamisella on avustava rooli suorituskyvyn määrittämisessä, jolla varmistetaan tavoitteessa onnistuminen toteamalla mittaushetken tilanne suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Tyypillisesti alan kirjallisuudessa korostetaan mittaamista ja nostetaan sen rooli keskeiseksi, mm. puhumalla ennakoivasta mittaamisesta. Mittaaminen kohdistuu vain nykyhetkeen, ei tulevaisuuteen, mikä olisikin asiana mahdollisuus. Tavoitteet voivat olla tulevaisuuspainotteisia, ennakoivia, ja mittarit liittyvät mittaushetkeen eli nykyiseen ajankohtaan. Mittaamisella on välinearvo ennakoivan tavoitteen onnistumisen varmistamisessa ja todentamisessa. Myös väitteet siitä, että mittaamisella saavutettaisiin menestys, ovat hivenen harhaanjohtavia, koska mittaamisella ilman mielekkäitä tavoitteita ei ole merkitystä. Triviaali mutta havainnollinen esimerkki on kuumeen mittaaminen, joka on aina mittaushetken ruumiinlämmön toteamista, jota ei voi tehdä ennakoivasti. Sen sijaan terveenä pysymisen tavoitteen kannalta oleellista on reagoida kuumeenmittaamisen tulokseen ja levätä, jos lämpö on normaalia korkeampi. Mittareilla tuloksiin ja menestykseen liiketoiminnassa tarkoittaisi yksilötasolla samaa kuin kuumeesta eroon kuumemittarilla tai mittaamalla kuume. Tässä esimerkissä korostuvat suorituskyvyn hallinnan keskeisinä komponentteina tavoitteen asettaminen ja sen saavuttamisessa tukevan mittauksen tulos ja siihen reagointi. Mittaaminen sinänsä asiana ei ole kiinnostava, joka toki tulee hoitaa asianmukaisesti mittauksen tuloksen oikeellisuuden varmistamiseksi.

Seuraavassa organisaation suorituskyyvyn hallintaa tarkastellaan kuvailemalla kirjallisuustutkimukseen perustuen suorituskyykyä ilmiönä. Tämän jälkeen selvitetään omina kokonaisuuksiin ennakkoivien tavoitteiden ja tavoitehierarkian luontia sekä tavoitteiden saavuttamisen varmistamista toimenpiteillä ja mittaamisella. Lopuksi pohditaan tiedon ja tietämyksen keskeistä roolia suorituskyyvyn hallinnassa.

### 3.1 Suorituskyyky ilmiönä

Kirjallisuudessa hyvinkin eri sanakääntein ilmaistut määritelmät ovat yksimielisiä siitä, että suorituskyyky on ainakin implisiittisesti ilmaistuna tavoitteen saavuttamista ja saavuttamisen todentamista. Suorituskyyky nähdään myös potentiaalina tulevaisuuden haasteista selviämiseksi. Viimekädessä suorituskyyky ilmenee tunteena ja varmuutena siitä, että selvittää nykyisistä ja nähtävissä olevista haasteista ja että kyetään reagoimaan mielekkäästi ja onnistuneesti tulevaisuudessa vääjäämättä eteen tuleviin uusiin ja yllättäviinkin haasteisiin.

Laitisen (1998, 279) mukaan suorituskyyky on yrityksen kyyky saada aikaan tuloksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Lönnqvist (2002, 14) määrittelee asian mitattavan kohteen kyykyksi tehdä tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Laamasen (2005, 18) mukaan suorituskyyky on osoitettu kyyky toimia tarkoituksenmukaisesti. ISO 9000 -standardi (2005, 24) määrittelee termin ”kyykykyyky” organisaation tai prosessin kyykyksi tuottaa asetetut vaatimukset täyttävä tuote. Vaatimuksen standardi (2005, 22) määrittelee tarpeeksi tai odotukseksi, joka on erityisesti mainittu, yleisesti edellytetty tai pakollinen. Pekkola (2006, 9) pitää suorituskyykyä hyvin moniulotteisena asiana, jonka tarkastelussa tärkeimpien sidosryhmien tarpeet tulee ottaa huomioon. ISO 9000 -standardi (2005, 14) nostaa tärkeimmäksi sidosryhmäksi asiakkaat. Järjestelmästandardit, kuten ISO 9000-sarja, ISO 20000, ISO 27000, ISO 15504 ja OHSAS 1400, ovat omalla tavallaan sidosryhmän asemassa asettamassa omia vaatimuksiaan niille organisaatioille, jotka pyrkivät täyttämään standardien vaatimukset ja jopa sertifioitumaan niiden mukaisesti. Tarve tähän voi olla organisaatiosta itsestään lähtöisin tai se voi tulla asiakkaiden tai omistajien vaatimuksena.

Määritelmistä nousevat esille toteutunut suoritus, selviytyminen konkreettisista tavoitteista sekä todentaminen suorituskyyvyn ilmentyminä. Suorituskyyky on mitattavan kohteen kyyky saavuttaa asetettuja tavoitteita, ja suoritus kuvaa tapahtunutta tulosta, kun suorituskyyky viittaa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Mettänen & Lönnqvist 2003, 20). Kohteesta riippumatta suorituskyyky on Laitisen (1998) mukaan suhteellista ja subjektiivista, jonka mielekäs tarkastelu edellyttää asiayhteyden kiinnittämisen: suorituskyyky riippuu tarkastelunäkökulmasta ja tarkastelijasta, ja se on kytkettävä johonkin reaali maailman mielekkääseen ilmiöön. Ukko ym. (2007, 3) näkevät suorituskyyvyssä kaksi ulottuvuutta: toteutuneen suorituksen ja organisaation kyyvyn tehdä asioita tai selviytyä asetetuista tavoitteista. Heidän mukaansa kyy-

vykkyyden arvioinnissa oleellista on potentiaalin ja kapasiteetin arviointi. Tämä näkemys suuntaa suorituskyyä onnistumista ennustavaksi ja tulevaisuuteen tähtääväksi ja on samansuuntainen tämän työn suorituskyyyn määrittelyn kanssa: suorituskyy on onnistumispotentiaalia luovien tulevaisuuspainotteisten tavoitteiden todennettua saavuttamista. Määrittelyn mukaisesti toteutunut suoritus ilman etukäteen asetettuja tavoitteita ei ilmennä suorituskyyä, vaan tarvetta raportoida asioista. Suorituskyyvylle olennaista on nimenomaisesti asetetun tavoitteen saavuttaminen.

Suorituskyyyn onnistumispotentiaali- ja tulevaisuuspainotteisuus johtuu organisaatioiden ja sen muodostaman systeemin osatekijöiden pyrkimyksestä jatkuvaan ja parantamiseen pyrkivään pitkäaikaiseen arvontuottoon eli toiminnan jatkuvuuteen ja parantamiseen. Suorituskyyyn määritelmästä johtuvat seuraavat tosiksi oletettavat väittämät.

#### Organisaatiossa ilmenevä suorituskyy

- on jonkun tahon omistuksessa ja vastuulla
- ennustaa onnistumista tulevissa haasteissa
- havaitaan, kun on etukäteen ilmaistu suorituskyyvystä vastaavalle taholle tämän vaikutus-vallassa olevaan kohteeseen kohdennettu ja yksilöity tarve, odotus tai vaatimus, jonka toteutumiselle on annettu odotusarvo; pelkkä suoritus ilman edellä mainittuja tekijöitä ei ilmennä suorituskyyä, suoritusta kylläkin
- johdetaan tarpeen esittäjän näkemyksestä tarpeestaan, odotuksestaan tai vaatimuksestaan
- tukee aina joko välittömästi tai välillisesti organisaation missiota, visiota ja strategiaa
- liittyy joko välittömään tuotokseen, välilliseen tulokseen tai nämä aikaansaavaan tekemiseen ja tekemistä tukeviin järjestelmin, tekijöihin tai muihin tuotannontekijöihin
- ilmentää systeemin tai sen osan ominaisuutta, joiden koheesio vaikuttaa suorituskyyyn kehittymiseen
- on aktiivisen vaikuttamisen kohde pyrkimyksenä saavuttaa sille asetettu odotusarvo
- voidaan osoittaa läpinäkyvästi todeksi sovitun odotusarvon saavuttamisena
- on jatkumo, johon vaikuttaa tavoitellun ja tavoitteen asettamishetken suorituskyyyn poikkeama; tyypillisesti tavoitteen asettamishetken tilanne voi olla epäselvä.

Suorituskyy saadaan näkyväksi tavoitteen ja siinä onnistumista ilmaisevan mittarin sekä sille asetetun tavoitearvon avulla. Mittari on menetelmä, jolla saadaan tietoa asetetun tavoitteen tilanteesta. Mittaamisen tarve ja mahdollisuudet mitata kohdetta voivat poiketa toisistaan. Mittaaminen tapahtumana kokoa mittarissa määritellyn informaation hyödynnettäväksi. Mittarin tavoitearvo ilmaisee halutun suorituskyyyn tason, jonka vaativuus saadaan selville vertaamalla tavoitearvoa arvon asettamisajankohdan kohteen suorituskyyyn. Mitä suurempi ero

nykyisen ja tavoitellun suorituskyvyn välillä on, sitä aktiivisemmat toimenpiteet tarvitaan tavoitearvon saavuttamiseksi. Suorituskyvyn hallinnassa tavoite ja sen mittari muodostavat toisiinsa loogisesti sidoksissa olevan parin, joiden tulee synkronoitua keskenään, ts. tavoitteen tulee olla mittarilla mitattavissa. Toisen keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevan parin muodostavat mittarin tavoitearvo ja sen saavuttamisen varmistavat toimenpiteet, joihin taas liittyvät resurssit. Resurssien ja tavoitteiden tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa.

Perinteisesti suorituskky ja sen osa-alueet on nähty yksipuolisesti taloudellisina ulottuvuuksina. Kuitenkin ei-taloudellisten ulottuvuuksien tarve on tunnistettu jo 1980-luvulta alkaen (Ukko, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 4): taloudelliset mittarit ovat tärkeitä, mutta edellytyksistä menestystä tulevaisuudessa kertovat paremmin muut mittarit, ja useat tutkimukset tukevat näkemystä muidenkin kuin taloudellisten mittareiden tarpeellisuudesta. Taloudellisten mittareiden heikkoutena jälkijättöisyyden ja lyhytnäköisyyden lisäksi on niiden linkittymättömyys organisaation strategiaan (Atkinson 2006, 1448).

Yrityksen suorituskky koostuu useista eri tekijöistä, joiden väliset vaikeastikin tunnistettavat syy- ja seuraussuhteet tulisi hahmottaa (Ukko ym. 2007, 2). Tähän on olemassa eri tutkijoiden esittämiä malleja. Esimerkiksi Rantanen (2005) on kuvannut eri osa-alueiden kausaalisuhteiden verkkoa: tuottavuuden kasvusta seuraa yksikkökustannusten (kustannustehokkuus), jonka seurauksena yrityksen kilpailukyky kasvaa. Tämän seurauksena yritys menestyy markkinoilla, ja sen kannattavuus paranee. Tästä johtuen yritykselle kertyy vakavaraisuutta (vakavaraisuus, maksuvalmius), jota voidaan käyttää esimerkiksi koulutukseen (osaaminen), tuotantovälineisiin (teknologia) ja johtamisen apuvälineisiin, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, ja vaikutukset näin kohdistuvat tuottavuuden parantamisen edellytyksiin. Rantasen esittämä kausaalisuhteiden tarkastelu on analoginen strategiakartan tavalle hahmottaa aineettoman pääoman muuttaminen aineelliseksi arvoksi, eli arvontuottamisen malli (Kaplan & Norton 2004). Molemmat tarkastelut korostavat systeemijattelun merkitystä organisaation johtamisessa ja kehittämisessä, jotka molemmat edellyttävät kulloinkin tarkasteltavan kohteen ymmärtämistä osana kokonaisuutta ja suhteessa muihin kohteisiin.

Rantanen (2005, 23 - 24) jakaa yritysten suorituskyvyn ulkoiseen ja sisäiseen. Jaottelun perusteena on tarkastelijan suhde yritykseen: sisäistä suorituskkyä arvioivat yrityksen sisällä toimivat ja ulkoista yritystä ulkoapäin tarkastelevat toimijat. Sisäisen tarkastelun kohteista Rantanen mainitsee esimerkkeinä tuottavuuden ja tehokkuuden ja keinoina vertaisvertailun, toimintoanalyysin sekä suorite- ja yksikkökohtaisen analyysin. Ulkoisen suorituskyvyn arvioinnin keinoina ovat tilinpäätösanalyysi sekä kannattavuutta arvioivina kilpailukyvystä kertova tilinpäätösanalyysi ja kannattavuutta pohtivat rahoittajien ja ulkoisten sijoittajien analyysit. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 91) edustavat näkemystä, jonka mukaan organisaation suoritus-

kykyä yleensä tarkastellaan menestystekijöiden tasolla, ja kriittiset menestystekijät ovat avainalueita, joilla organisaatio erityisesti haluaa menestyä.

Kamensky ei erityisesti nosta esille käsitettä suorituskky, mutta jakaa strategiset tavoitteet taloudellisiin, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen sekä kehittämiseen liittyviin (Kamensky 2010, 213). Jaottelu on yhdenmukainen Kaplanin ja Nortonin strategiakartan ja tasapainotetun tulokortin näkökulmien kanssa. Tasapainotetussa tulokortissa on kyse suorituskyyvyn hallinnasta. Atkinson (2006) puhuu asiasta BSC -viitekehyksenä, joka tarkastelee organisaation suorituskkyä neljästä avainnäkökulmasta, jotka liittyvät siihen, miten organisaation tulisi ilmaista visionsa, strategiansa ja tavoitteensa ennen niiden kääntämistä yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja aloitteiseksi. BSC -viitekehykseen liittyy ajatus strategialähtöisestä organisaatiosta, jolloin kriteeriksi suorituskyyvyn kannalta nousee strategian toteutuminen, joka varmistaa organisaation mission ja vision toteutumisen.

Suorituskky kiinnostuksen kohteena on subjektiivista ja suorituskky suhteellista, jonka merkitys voi muuttua. Se on aina jonkun systeemin ominaisuus, eli se ilmentää jonkun osista muodostuvan, toisiinsa syy- ja seuraussuhteessa olevien osien kokonaisuuden toimivuutta tai toimimattomuutta. Suorituskyyvyn hallinta vaatii tuekseen mekanismeja, jolla eri tavoin ja eri tahojen ilmaisemat eksplisiittiset ja implisiittiset tavoitteet, tarpeet, odotukset ja vaatimukset muutetaan henkilöstön työllä toteutettaviksi tavoitteiksi, ja joiden toteutuminen tulee todentaa luotettavasti ja varmistaa resursoituilla toimenpiteillä. Niin kohteiden kuin mekanismienkin valinnassa ei ole oikeita tai vääriä ratkaisuja, vaan subjektiivisia, ajan hetken tietämykseen sidottuja valintoja, joita tulee tarkastella kriittisesti, ja joita tulee olla valmius muuttaa tai tarkistaa. Ratkaisujen hyvyys viime kädessä selviää siitä, kuinka hyvin esimerkiksi organisaatio selviää perustehtävästään ja visiossa kuvatun tulevaisuuden luomisesta. Suorituskyyvyn hallinnassa korostuvat johtaminen, henkilöstö ja työn tekemisen kannalta tarpeelliset yhteistoimintaa ohjaavat rakenteet, esimerkiksi prosessit. Johtaminen antaa toiminnalle suunnan eli tavoitteet, henkilöstön työ toteuttaa tavoitteet ja yhteistoimintaa ohjaavat rakenteet mahdollistavat tarvittavan yhteistyön tekijöiden kesken ja työntekijöiden keskittymisen oman tekemiseensä tarvitsematta käyttää energiaa yhteistyön rakenteiden suunnitteluun ja toteutukseen.

### 3.2 Tavoitteet ja niiden väliset suhteet

Organisaation menestyminen perustuu onnistumiseen tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, ja tämän pohjana olevan koko organisaatiotasaisen tavoitehierarkian ymmärtämisessä ja kuvaamisessa. Organisaatio kokonaisuudessaan muodostaa systeemin, jossa osien vuorovaikutuksen hahmottaminen on oleellista (ks. esimerkiksi Kesti 2007). Samoin on tilanne organisaation tavoitteiden kanssa. Näiden systeemiluonne ilmenee tavoitteiden välisenä hierar-

kiana, joka sisältää hierarkian eri tasojen väliset syy-seuraussuhteet tai niiden välisen löyhemmän suhteen eli vuorovaikutuksen, jota Kamensky (2010, 214) pitää jo riittävänä strategisessa tavoitteenasettamisessa. Tavoitteita voidaan asettaa kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle tekemiselle, tekemisen välittömille tuotoksille tai välillisille tuloksille, tekijöille tai niitä välillisesti tai välittömästi tukeville erilaisille teknisille tai toiminnallisille järjestelmille ja rakenteille. Tavoitteiden asettaminen on subjektiivista päätöksentekoa, jota tulee voida tarvittaessa tarkistaa. Lähtökohtaisesti tavoitteen saavuttaminen edellyttää aina erilaisia resursseja edellyttävää tavoitesuuntautunutta tekemistä. Tavoitteiden yksiselitteinen tarkoitus on ohjata tavoitteen kohdetta. Tavoitteiden asettaminen on johtamista. Johtaminen on vaikuttavaa, kun asetetut tavoitteet saavutetaan.

### 3.2.1 Tavoitteen perusominaisuuksia ja asettaminen

Suorituskyky perustuu tavoitteisiin. ”Tavoitteella tarkoitetaan tulosta, hyötyä ja olotilaa, joka aiotaan saavuttaa tiettyinä ajanhetkenä” (Kamensky 2010, 206). Määritelmä kuvaa tavoitteen luonnetta sen asettavan tahon tahtotilana ihan samalla tavalla, kuin suorituskyky on etukäteen asetetun tahtotilan toteutumisesta jälkikäteen suorituksen toteutuksen sijaan. Tavoitteita asetetaan ohjaamaan tarkasteltavaa kohdetta tavoitteen asettajan haluamaan suuntaan. Tavoitteen perusominaisuudet ovat samat koko organisaation tavoitteille sekä henkilökohtaisilla tavoitteilla.

Ukko ym. pohtivat tavoitteita henkilöstön kannalta ja toteavat tavoitteet käyttökelpoisiksi, jos ne ovat hyväksyttäviä, joustavia, motivoivia, johdonmukaisia ja ymmärrettäviä. Tavoitteet saavutetaan todennäköisimmin niiden ollessa sopusoinnussa henkilöstön oikeudenmukaisuuskäsityksen kanssa. Epäoikeudenmukaisiksi koetut tavoitteet voidaan jättää huomiotta tai niitä voidaan jopa aktiivisesti vastustaa. Tavoitteiden tulee tarvittaessa reagoida muutoksiin toimintaympäristössä, so. tavoitteita tulee tarvittaessa muuttaa reagoitina ympäristön muutoksiin. Tällöin puhutaan tavoitteiden joustavuudesta. Tavoitteet ovat motivoivia, jos ne koetaan riittävän haastaviksi, mutta ei mahdottomiksi saavuttaa. Tavoitteiden johdonmukaisuus ilmenee sisällöllisenä yhteensopivuutena ylempiin tavoitteisiin. Ukko ym. (2007, 26–27.) Kamensky (2010, 222) tarkastelee oikeaa strategisten tavoitteiden tavoitetasoa, jossa näkee kolme toteutettavaa ulottuvuutta: haasteellisuus, realistisuus ja mitattavuus. Perusedellytys tavoitteen saavuttamiselle on sen ymmärrettävyys siten, että sen ymmärtävät tarkoitetulla tavalla ne, jotka tavoitteista keskenään sopivat ja jotka niiden ohjaamina toimivat olipa kyse yhden työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista tai jonkun henkilön vastuulla olevasta mahdollisesti hyvinkin laajaan alueeseen liittyvästä tavoitteesta. Tavoitteen ymmärrettävyys on edellytys niille toimenpiteille, joiden avulla tavoitteiden toteutuminen varmistetaan. Tavoitteen vastuutahojen lisäksi koko organisaation tulee ymmärtää tavoitteet siltä osin kuin ne kutakin toimijaa koskevat. Tämä tarkoittaa organisaatiossa sekä vertikaalisen että horisonta-



lisen tason toimijoiden yhteistä ymmärrystä. Yksittäisen tavoitteen tasolla kyse voi olla esimerkiksi henkilökohtaisesta tavoitteesta tai tietojärjestelmän suorituskyvylle asetetuista tavoitteista.

Toteutettavuus on tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä, ja kyse on myös riskienhallinnasta. Olettaen, että tavoite on ymmärretty, sen toteutettavuuteen vaikuttaa ratkaisevimmin tavoitteen kohteen nykytilanteen ja tavoitellun tilanteen erotus. Tavoitteen toteutettavuus pyritään varmistamaan ennen sen hyväksymistä, jolloin riskienhallinta nousee esille pohtimaan nykytilan ja tavoitetilan välisen eron kiinnikuromismahdollisuuksia. Mikäli nykytilanne ei ole tiedossa, tulisi se kuitenkin päättää tavoitetta asetettaessa. Muussa tapauksessa puuttuvat edellytykset arvioida toteutettavuutta. Ukko ym. (2007, 26–27) puhuvat käytössä olevista resursseista ja toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. Tavoitteiden ja edellytysten niiden saavuttamiseksi tulee olla tasapainossa. Lähtökohta tasapainon määrittämiselle on tarkasteltavan kohteen tavoitteen asettamishetken tilanne suhteessa tavoitteen ambitotasoon. Nyky- ja tavoitetilan välistä erotusta voidaan kutsua tavoitekuiluksi.

Jotta tavoite ohjaisi toimintaa haluttuun suuntaan, tulisi voida yksiselitteisesti todentaa tilanne suhteessa tavoitteeseen halutulla ajanhetkellä. Ajanhetki tai hetket tulisi voida määrittää siten, että tarvittavat korjaavat toimenpiteet ehtivät vaikuttaa ja näin varmistaa tavoitteen saavuttamisen suunnitellusti. Mittaaminen on keino saada tietoa tavoitteen tilanteesta. Alan kirjallisuudessa mittaamista tyypillisesti käsitellään oletuksella, että sen kohteena olevat tavoitteet ovat oletusarvoisesti kunnossa, vaikka tavoitteiden asettamisen keskeinen haaste onkin oikeiden tavoitteiden löytäminen (Kamensky 2010, 209). On hyvä tiedostaa se tosiseikka, että onnistuminen huonosti asetettujen tavoitteiden mittaamisessa ei pelasta siltä tilanteelta, jonka huonot tavoitteet saavat aikaan. Tavoitteen hyvyys ja mitattavuus on syytä käsitteellisesti erottaa toisistaan. Hauser ja Katz (1998) mm. ovat todenneet osuvasti, että olet sitä, mitä mittaat. Tavoitteiden merkitystä suhteessa sen tilanteen todentavaan mittaamiseen voidaan kuvata Hauseria ja Katzia soveltaen ilmaisulla ”saat sitä, mitä tavoittelet”. Tämä asettaa tavoitteen ja sen todentamisen eli mittaamisen oikeaan keskinäiseen suhteeseen: pääasia on tavoite, jossa onnistumisessa mittaaminen auttaa.

Brown ja Svensson (1998, Bergin ym. 2001, 26 mukaan) pohtivat, tulisiko mitata tekemistä vai sen tuotosta, ja toteavat tutkimus- ja kehitystoiminnan ongelmaksi havaitun liiallisen keskittymisen toiminnan mittaamiseen, kun heidän mukaansa pääpainon tulisi olla lopputulosten mittaamisessa. Tavoitteiden kannalta pohdinta voidaan kääntää kysymykseksi: tulisiko tavoitteita asettaa tekemiselle vai tuotoksille. Organisaation perustoiminnan tavoitteet johdetaan asiakkaille ja muille sidosryhmille annettavasta konkreettisina palveluina tai tuotteina ja niiden ominaisuuksina ilmenevänä arvolupauksena, joka lunastamalla organisaatio toteuttaa perustehtävänsä. Arvolupauksen ominaisuudet näkyvät asiakkaille lopputuotteen ominaisuuksina

ja asiantuntijapalveluita tuotettaessa myös palvelujen tuottamisprosessina, so. tekemisenä. Tärkeimmät tavoitteet asetetaan itse tuotokselle, joka jää asiakkaan käyttöön. Tekemisen tavoitteet johdetaan sidosryhmien sekä organisaation omista sisäisistä tavoitteista. Myös strategian edellyttämän muutoksen tapauksessa lopputulos on se, jota tavoitellaan ja tekeminen aikaansaa tuotoksen, joka tässä tapauksessa on vision mukainen organisaatio. Yhteenvetona voidaan todeta, että tuotoksen tavoitteet näkyvät ulkopuoliselle tarkastelijalle saamansa tuotteen tai palvelun ominaisuuksina ja luvutut ominaisuudet konkretisoituvat sisäiselle tarkastelijalle vaatimuksina tekemiselle.

Toteuttamiskelpoisesta tavoitteesta tulee löytyä informaatio sen komponenttien olemassaolon varmistamiseksi. Ukko ym. (2007, 27) mukaan hyvin muotoillussa tavoitteessa tulisi olla neljä osaa: määrittely-, toiminto-, tavoite- ja rajoitusosa. Määrittely kertoo tavoitteellisen toiminnan kohteen. Toiminto-osa kuvaa, minkä suuntaista toimintaa halutaan saada aikaan. Tavoiteosa määrittelee, mille tasolle tavoitteet asetetaan, ja rajoitusosassa selvitetään, mitkä tekijät, esimerkiksi aika, rajoittavat toimintaa. Karlöf ja Lövingsson (2004, 283–284) määrittelevät tavoitteen seuraavasti: ”Tavoite kertoo, mitä on määrä saavuttaa tietyllä ajanjaksoilla.”, ja mainitsevat esimerkkeinä erilaisista tavoitteista strategiset-, taktiset-, kokonais-, osa- ja suoritustavoitteet ja jakavat tavoitteet taloudellisiin, määrällisiin ja laadullisiin sekä vielä yhtenä jakona ohjaus- ja seurantatavoitteisiin. Karlöf ja Lövingsson (2004, 284) asettavat reunaehdoja sille, milloin tavoitetta voidaan kutsua tavoitteeksi: kuvauksesta tulee selvitä kohde, halutut vaikutukset sekä aika, jolloin näiden tulee toteutua, tavoitteen mittaamisen tulee onnistua kohtuullisin resurssein, tavoitteen tulee olla mahdollista saavuttaa ja samalla kuitenkin haasteellinen, tavoitteen tulee olla ymmärrettävä ja sen toteuttajien tulee hyväksyä se. Yllä olevat tavoitteiden kuvaukset lähestyvät kohdettaan periaatteessa samalla tavalla ja tavalla, joka jää vajaaksi tavoitetta tämän työn kontekstissa tarkasteltaessa; tavoitetta asetettaessa tarkoitus on toteuttaa se, joten toteutumisen todennäköisyyden tulee olla liki 1, ja tämän kannalta riskien tulee olla merkityksettömiä lähtötilanteessa.

Tämän työn kontekstissa asetettu tavoite on siis tarkoitus saavuttaa, pelkkä saavutettavuuden toteaminen ei riitä, joka tapana asennoitua edellyttää aktiivista toimintaa passiivisen tulosten odottelun sijaan. Tavoitteessa onnistuminen riippuu ratkaisevasti tavoitekuilun suuruudesta, joten tavoiteosion määrittelyssä tulisi mukana olla maininta tavoitteen kohteen nykytilasta. Ukko ym. (2007) mallia, Kamenskyn (2010, 206) määritelmää tavoitteesta sekä Karlöfin ja Lövingssonin näkemyksiä soveltaen, tarkistaen ja täydentäen sekä tavoitteen saavutettavuutta korostaen tavoitteen voidaan tavoite jakaa neljään osakokonaisuuteen: 1) määrittelyosio, joka osin myötäilee tyypillisiä tavoitteen kuvaksia, 2) liityntäosio, joka ilmaisee tavoitteen suhteessa ympäristöönsä, 3) toteutusosio, jolla varmistetaan tavoitteen toteutuminen, ja jota perinteisesti ei liitetä osaksi tavoitetta sekä 4) vastuuhenkilöosio, jossa todetaan vastuut henkilötasolla. Tämän työn määritelmä suorituskyvystä edellyttää toteutusosion olemassaolon

sekä sen korostamisen, että tavoitteet ovat mielekäs osa kokonaisuutta. Tavoitteiden määrittely ja toteutuminen edellyttävät vastuiden kohdentumisen yksittäisiin henkilöihin. Määrittely- liityntä-, toteutus- ja vastuuhenkilöosiot voidaan jakaa komponentteihin ja kuvata alla olevan mukaisesti. Tavoitteen suunnittelu voidaan mallintaa prosessina, jonka peräkkäisinä vaiheina osiot ovat. Prosessi saa syötteekseen toimeksiannon tavoitteesta esimerkiksi tasapainotettua tulokorttia laadittaessa ja tuottaa tiedot koottavaksi tulokorttiin tai muuhun suunnitelmaan.

Määrittelyosio (ilmaisee tavoitteen kohteen ja siihen halutun vaikutuksen):

1. Vaikutus ilmaisee kohteen halutun olotilan tekemisen verbeillä, kuten lisää, parantaa, muuttaa, säilyttää, lyhentää.
2. Kohde kuvaa ja rajaa asian tai ilmiön, josta tavoitteen asettaja on kiinnostunut ja johon tavoitteen asettamisella halutaan vaikuttaa.
3. Tavoitekuilu on kohteen sisällön lähtötason eli tavoitteen asettamisajankohdan tilanteen, nykytilanne, ja tavoitellun tilanteen, tavoitearvo, plus- tai miinusmerkkinen erotus. Tavoite käsitteenä edellyttää etukäteen asetetun tavoitekuilun olemassaolon. Tavoitekuilun umpeutuminen on tekemisen eli toimenpiteiden välitön seuraus eli tuotos. Muutoin kyse ei ole kohteen ohjaamiseen liittyvästä toiminnasta vaan epämääräisemmästä kiinnostuksesta kohteeseen. Palvelukeskukselle ominaista on, että se voi sopia tavoitteesta sen tahon kanssa, jolle tavoitteeseen liittyvä tekeminen tai tekemisen tuotos on tarkoitettu. Tavoitteen sovittavuus ei ole tavoitteen kannalta oleellista, palvelukeskuksen suorituskyvyn hallintamallin kannalta kylläkin.
4. Aikataulu, jossa kalenteriajassa tavoitekuilu tulee kuroa umpeen.

Liityntäosio (ilmaisee tavoitteen paikan ja suhteet tavoitteiden verkostossa):

1. Tyyppi kertoo tavoitteen organisaatiotason ja sen meneekö tavoite sellaisenaan läpi koko organisaatiohierarkian vai generoiko tavoite osatavoitteita toteutuakseen.
2. Liitynnät kuvaavat tavoitteen oleelliset yhteydet ympäristöönsä eli muihin tavoitteisiin syy-seuraussuhteina. Syy-seuraussuhtein toisiinsa liittyneiden tavoitteiden muodostaman kokonaisuuden toimivuus on aina tärkeämpi kuin yksittäiset tavoitteet.
3. Organisaatiotaso kuvaan sen, mille organisaation tasolle tavoite on asetettu. Tavoite voi olla samanlaisena asetettu kaikille organisaatiohierarkian tasoille. Vastuuhenkilön rooli tyypillisesti ilmentää sen organisaatiotason, jonka tason tavoitteesta kulloinkin on kyse ja vastuuhenkilö sekä taso liittyvätkin saumattomasti toisiinsa.

Toteutusosio (ilmaisee tavoitteen onnistumisen varmistavat tekijät, organisaatiotaso laukailee toteutusosion suunnittelun):

1. Toimenpiteet tähtäävät onnistumiseen tavoitteen saavuttamisessa. Nämä ovat nimenomaisesti tämän yksilöidyn tavoitteen toteuttamista varten suunniteltuja toimenpiteitä.
2. Resurssit, jotka mahdollistavat toimenpiteet. Näitä ovat esimerkiksi henkilötyöpanos ja osaaminen, käytettävissä oleva kalenteriaika (aikataulu), raha tai muu tarvittava kapasiteetti.
3. Onnistumisindikaattorit määrittävät ne seurattavat kohteet, joiden avulla tavoitteen saavuttaminen todetaan ja todennetaan. Tuotos eli tavoitekuilun tilanne, toimenpiteet ja resurssit ovat keskeiset onnistumista indikoivat tekijät. Mittarit ja mittaaminen kohdistuvat onnistumisindikaattoreihin niitä tarkentaen ja kohdentaen. Onnistumisindikaattorit asetetaan ajallisesti ennen kuin tavoitekuilun kiinnikurominen aloitetaan, so. sen suunnitteluvaiheessa, ja niiden tulee olla yhteydessä toimenpiteiden tuotoksiin.
4. Reunaehdot ohjaavat tarvittaessa tekemistä tavoitteen asettajan ja tavoitteesta vastaavan keskinäisen sopimuksen mukaisesti.

Vastuuhenkilöosio (ilmaisee vastuut):

1. Vastuuhenkilö nimetään kaikille määrittelyn osioille. Määrittely- ja liityntäosioiden vastuuhenkilön tulee olla sama. Tyypillisesti toteutusosioista vastaava taas on eri kuin edellä mainittu, joiden kesken vallitsee resurssien omistaja/ resurssin tarvitsija - suhde. Näin vastuuhenkilöille syntyy yhteinen intressi saavuttaa asetettu tavoite, joka edellyttää riittäviä resursseja.

Tavoiteohjauksen ajatus on, että tavoitteet ilmoitetaan sanelematta keinoja tai strategioita niiden saavuttamiseksi (Karlöf & Lövingsson 2004, 286). Edellä kuvattu tapa hahmottaa tavoite mahtuu hyvin tavoiteohjauksen määritelmään, koska tavoitteen asettaja ei sanele menettelyjä tarvittaviksi toimenpiteiksi, vaan jättää ne toteutusosion vastuulliselle. Toteutumisen varmistamiseksi sekä toteutusosio että vastuuhenkilöosio ovat välttämättömät toimintamallina lähestyä toteutettavuutta. Tilanne on sama käytettäessä esimerkiksi erilaisia systeemyön malleja ja menetelmiä, projektin läpivientiohjeita tai järjestelmästandardeja. Kaikissa niissä ajatuksena on tarjota toimintakehikko, jota noudattamalla varmistetaan onnistumista ja voidaan keskittyä varsinaiseen substanssitoimintaan, so. siihen, mitä tulee tehdä, tarvitsematta pohtia sitä, miten varsinaista substanssityötä tulisi lähestyä. Tavoitteen onnistumisessa on kaksi näkökulmaa. Toinen on onnistuminen tavoitteen asettamisessa suhteessa haluttuun muutokseen. Ja toinen näkökulma on onnistuminen asetetun tavoitteen saavuttamisessa, johon tässä työssä keskitytään tavoitteiden muodostaman kokonaisuuden pohdinnan lisäksi.

Toteutusosion suunnittelun laukaisee määrittely- ja liityntäosioiden valmistuminen. Toteutus voi olla yllä olevan kuvauksen mukainen perusratkaisu eli siirtyminen toteutusosioon tai siirtyminen hierarkkisesti alemmalle tasolle, jolloin sen tason määrittely- ja liityntäosioiden johdetaan ylemmän tason tavoitteesta tai näiden yhdistelmä. Viimeksi mainitussa tapauksessa tavoite menee suoraan toteutukseen luontitasollaan ja samalla jalkautuu alemman tason tavoitteeksi, josta aikanaan siirtyy toteutusosioon. Siirryttäessä tavoitehierarkiassa alaspäin nimitään uuden tason tavoitteille ja niiden toteutusosioille vastuuhenkilöt.

Tavoitteen tehtävänä on ohjata kohdettaan, ja ohjaus onnistuu vain, jos tavoite saavutetaan suunnitellusti. Tästä johtuen tavoitteeseen käsitteenä tulee liittää ohjausvaikutuksen ja toteutettavuuden mahdollistavat elementit; tavoitetta asetettaessa lähdetään todennettavasti vaikuttamaan valittuun kohteeseen. Toiseksi, tavoitteen kuvatulainen määrittely on tarpeen, jotta säilytetään tavoitteen ja sen saavuttamisen tilannetta ilmaisevan mittaamisen keskinäiset roolit oikeina. Toimenpiteiden konkreettisuus tavoitekuilun lisäksi määrittää sen, ilmaiseeko tavoite suorituskyyä. Mikäli tavoitekuilun kuromisen edellyttämiä toimenpiteitä ei voida kuvata niin tarkasti, että niitä voisi johtaa, tavoite ei liity suorituskyyyn eikä tavoitteen saavuttaminen kuvaa suorituskyyä vaan asioiden tilaa jostakin näkökulmasta tarkasteltuna. Ts. sattumanvarainen onnistuminen tavoitteen saavuttamisessa ei riitä, vaan mekanismit siirryttäessä nykytilasta tavoitetilaan tulee ymmärtää. Sama ajatus on EFQM-mallissa, jossa tuloksen tulee olla seurausta toiminnasta ja tämä yhteys tulee tunnistaa (EFQM, 2010).

Ukko ym. (2007) pohtivat, kenen tulisi asettaa tavoitteet tilanteissa, jossa työtehtävät vaativat syvällistä tietämystä ja erityisosaamista. Missio- ja strategiset tavoitteet luonteensa vuoksi – perusratkaisut tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin vastaamisessa sekä tulevista haasteista selviämiseen – ovat yksiselitteisesti johdon vastuulla. Paikalliset tavoitteet liittyvät asiakkaiden tarpeisiin, joista paras kuva organisaatiossa voi muodostua asiakkaiden kanssa työskenteleville asiantuntijoille ja muulle henkilöstölle. Valistunut johto ottaa huomioon tämän tietämyksen asiakkaista ja näiden tarpeista ja tuo ne arvolupauksen tarkistamisen kautta uudelleen paikallisiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden kohteet ovat vaihtuneet siirryttäessä informaatioaikaan. Siirtyminen on johtanut keskittymään tuotteista asiakkaisiin, läpimenoajoista suhteisiin sekä aineettomien voimavarojen tärkeyden korostumiseen (Atkinson 2006, 1447). Aineettomalla pääomalla voidaan tarkoittaa strategian toteutusta tukevia henkilöstön taitoja ja kyvykkyyksiä (inhimillinen pääoma) sekä informaatiojärjestelmiä, verkkoja ja infrastruktuuria (informaatiopääoma) ja organisaation kykyä käynnistää strategian toteutumisen edellyttämä muutos (organisaatiopääoma) (Kaplan & Norton 2004, 73).

Tavoitteet määrittävät suunnan, johon organisaatio haluaa mennä, liittyipä tavoite perustehdävän toteutukseen tai strategisen muutoksen aikaansaamiseen. Tavoitteiden asettamisessa on kyse johtamisesta. Kummassakin tapauksessa on tärkeä tietää, missä ollaan suhteessa ase-

tettuihin tavoitteisiin, jotta mahdollisen eron edellyttämiin korjaaviin toimenpiteisiin ehdittään ryhtyä. Tavoitetta asetettaessa ja suoritusta parannettaessa kannattaa noudattaa mm. seuraavia ohjeita: Tunne suunta, ymmärrä, mihin organisaatio on menossa, aseta tavoitteet keskustellen ja sopivan tasoisiksi, ymmärrä ihmisten motivoituminen eri asioista, ole reilu ja läsnä, palkitse monipuolisesti, selkeästi ja johdonmukaisesti, muista kommunikoida ja linkitä palkitseminen hyvään suoritukseen. (Sistonen 2008.)

### 3.2.2 Tavoitehierarkia ja syy-seuraussuhteet

Organisaation suorituskyvyn kannalta tavoitteiden väliset suhteet – hierarkia ja syy-seuraussuhteet – ovat yksittäisiä tavoitteita merkittävämpiä. Ylimmän tason tavoitteet ovat missio, arvot ja visio sekä näiden toteuttamiseksi määritellystä strategiasta johdetut yksilöidyt strategiset tavoitteet. Missiolla ymmärretään organisaation perustarkoitusta eli syytä sen olemassaoloon (Kaplan & Norton 2004, 56; Laamanen ym. 2005, 80; Kamensky 2010), ja visiolla näkemystä siitä, minkälainen yritys aikoo olla tulevaisuudessa (Kaplan & Norton 2004, 56; Laamanen ym. 2005, 116). Missio ja siihen liittyvät arvot ovat pysyviä; arvoissa määritellään, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaatiolle (Kaplan & Norton 2004, 56). Arvot ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä sekä sen suhdetta ulkoiseen maailmaan. Arvot tarjoavat henkilöstölle opastusta siihen, mikä on hyvää ja toivottavaa ja mikä ei, ja näin niillä pyritään vaikuttamaan voimakkaasti yksilöiden ja tiimien käyttäytymiseen, ja ne palvelevat karkean tason suuntaviivoina kaikissa tilanteissa. (EFQM 2010, 28.) Arvot ilmenevät kulttuurissa sen yhtenä ulottuvuutena (Kamensky 2010). Arvot ovat siis tavoitteita, joita pyritään toteuttamaan päivittäisessä toiminnassa. Arvojen henkilöstöä ohjaava vaikutus korostuu ympäristöissä, joissa vastuuta ja valtaa pyritään delegoimaan henkilöstölle.

Strategia, yleisesti määriteltynä, on keino asetetun tavoitteen saavuttamiseksi, tässä tapauksessa toteuttaa organisaation ylimmän tason tavoitteet. Tavoitteiden näkökulmasta organisaation suorituskyvyn keskeisin haaste on strategian purkaminen tavoitteiksi, joiden saavuttamisella toteutetaan missio ja visio. Organisaation strategia voidaan nähdä kuvauksena sen valitsemasta tavasta tuottaa arvoa sidosryhmilleen kuten osakkeenomistajille, asiakkaille ja kansalaisille (Kaplan ja Norton 2004, 27), ja se voidaan nähdä organisaation omana päätöksenä keinoista saavuttaa asetetut tavoitteet. Strategialla on kaksi eri roolia: toinen ohjaa perustoimintaa ja toinen kehittymistä ja muutosta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 67). Tämä asioiden hahmottamisen kannalta oleellinen näkökulma esiintyy harvoin alan kirjallisuudessa. Suorituskyvyn kannalta kummallakin roolilla on oma tavoitekokonaisuutensa, joista toinen liittyy päivittäiseen työhön perustehtävän toteuttamisessa ja toinen onnistumiseen tulevan menestyksen luomisessa. Päivittäistä toimintaa ohjaavat tavoitteet johdetaan missiosta ja sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden, tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista. Operatiivisella toiminnalla organisaatio lunastaa olemassaolonsa oikeutuksen, ja valtaosa organisaation henkilö-

ja muista resursseista kohdistetaan tähän toimintaan. Perustehtävässä onnistuminen merkitsee selviytymistä päivittäisistä haasteista ja on tässä suhteessa kriittistä organisaation olemassaolon kannalta.

Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on kriittistä, koska niin yksityisen yrityksen kuin julkishallinnonorganisaationkin perustehtävä toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet (Kaplan & Norton 2004, 31). Missiota, visiota ja arvoja toteuttavan strategian ydin on annetussa arvolupauksessa, jonka konkreettisuus on strategian tärkein yksittäinen ulottuvuus (Kaplan & Norton 2004, 33–36). Tilanne on sama tarkastelipa arvolupausta operatiivista toimintaa välittömästi ohjaavana tekijänä tai keskeisenä osana kuvattaessa strategialla haluttua muutosta. Arvolupauksessa yritys määrittelee asiakasstrategiansa kuvaamalla oman tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde- ja imagoyhdistelmänsä, jota se tarjoaa asiakkailleen (Kaplan & Norton 2004, 62). Arvolupaus konkretisoituu palvelutarjoomana, jonka kehittämiseksi ja toimittamiseksi organisaation ydinprosessit mallinnetaan.

Tavoitteina missio, arvot ja visio ovat konkreettisia ja organisaation elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden kannalta visio on kriittinen. Ilman elävää visiota ja siihen pyrkimistä organisaatio keskittyy reaktiiviseen asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien välittömiin tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin vastaamiseen ja unohtaa ennakoidun kehittymisen ja muuttumisen jopa asiakkaiden tulevien tarpeiden mukaisesti. Yrityksissä vision ja sen toteuttavan strategian unohtaminen on tuhoisaa, valtionhallinnon organisaatiossa tilanne näkyy kyvyttömyytenä muuttua oma-aloitteisesti ilman ylemmän johtoportaana aktiivista ohjausta. Virtanen ja Wennberg (2007, 75) korostavat nykytilan, tavoitteiden ja tavoitteisiin johtavien keinojen ymmärtämistä koko organisaatiossa sitä prosessimaisesti kehitettäessä, ja näin visio ja strategia nousevat kehittämisen ajureiksi ja ohjaajiksi. Tilanne on sama, vaikka toiminta olisi organisoitu muutenkin kuin prosesseiksi.

Kamensky (2010, 205) näkee strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen liittyvissä tavoitteissa yhtäläisyyksiä, mutta arvioi strategiset tavoitteet huomattavasti operatiivisia haasteellisimmiksi: strategisten tavoitteiden haasteita ovat konkreettisen ohjausvoiman saaminen tavoitteille sekä oikeiden tavoitteiden ja tavoitetasojen löytyminen.

Balanced Scorecard (BSC), suorituskypsyprisma ja muut vastaavat mallit mahdollistavat organisaation suorituskyvyn jakamisen helpommin hahmotettaviin ja mitattaviin osa-alueisiin. Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää, millä tavalla hänen työnsä ja tekemisensä vaikuttavat koko organisaation suorituskyvyn. Lönnqvistin ja Mettäsén mukaan suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi, ja organisaation suorituskyyä tarkastellaankin tyypillisesti menestystekijöiden tasolla. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan menestyksen ja strategian kannalta keskeisiä tekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat liike-

toiminnan avainalueita, joilla nimenomaisesti tulee päästä korkeaan suoritustasoon, jos halutaan menestyä. Menestystekijät on perinteisesti jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, so. muihin kuin taloudellisiin menestystekijöihin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi likviditeetti, kannattavuus, taloudellinen kasvu, tuotteen valmistuskustannukset ja ei-taloudellisia menestystekijöitä asiakastytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus. Menestystekijät ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Menestystekijät jaetaan tällä perusteella syy- ja toisaalta seuraustekijöihin. Menestystekijä voi olla samaan aikaan sekä syy- että seuraustekijä: tehokas toiminta aikaansaa kannattavuutta, ja kannattava toiminta puolestaan mahdollistaa toiminnan kehittämisen. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 22 - 24.)

Kaplan ja Norton ja Kamensky kuten mittaristo- tai suorituskäytännön hallintakehyksetkin hahmottavat organisaation toimintaa näkökulmilla. Nämä voidaan tulkita organisaation olemassaolon kannalta itseisarvoisiksi tavoitteiksi, jotka ohjaavat muuta, alemman tason tavoitteenasettamista. Ahn (2005, 8) on esittänyt mallin yksilöidyn BSC -järjestelmän kehittämiseksi, jonka ideana on BSC -näkökulmien johtaminen yrityksen missiosta eli toiminta-ajatuksella. Ahn puhuu strategisten tavoitteiden (BSC) ja normatiivisten tavoitteiden (missio) harmonisoinnista. Malli perustuu ajatukselle kahdesta toisistaan poikkeavasta johtamistasosta: normatiivinen (missio) ja strateginen ja toiseksi eroon kahden tavoitekategorian kesken: perus- eli korkean tason sekä avustavat eli alemman tason tavoitteet. Normatiivinen taso vastaa yrityksen missiosta ja strateginen taso yrityksen strategiasta. Sekä missio että strategiset tavoitteet kuvaavat tavoiteltua olotilaa. Näin ne voidaan kääntää kahdeksi toisiinsa hierarkkisella suhteella liittyvinä tavoitekategoriksi: missiotavoitteet ja strategiset tavoitteet. Tämä on yksi ilmentymä Ukko ym. (2007, 16) esittelemästä tavoite-keino -hierarkiasta, jossa alemman tason tavoitteet ovat ylemmän tason keinoja.

Ahn (2005, 8) tarkastelee tavoitehierarkiaa moniin kriteereihin perustuvan päätöksenteon kannalta. Hänen mukaansa päätöksenteon teorian tällä alueella on olemassa yleinen käsitys tietyistä vaatimuksista, jotka tavoitteiden tulee täyttää. Täten kukin strategisen tason tavoite, alemman taso tavoitteena, tulisi voida liittää missiotason, ylemmän tason, tavoitteisiin. Kääntäen, kunkin missiotason tavoitteen tulisi olla määriteltävissä selkeästi vähintäänkin yhdellä strategiatason tavoitteella. Lisäksi korkean tason tavoitteiden, missiotavoitteiden, tulisi erityisesti täyttää vaatimus perustavanlaatuisuudesta. Tavoitetta voidaan pitää perustavanlaatuisena, jos sen tavoitteet on asetettu sen itsensä takia. Tavoitteita, jotka ainoastaan edistävät muiden tavoitteiden saavuttamista, kutsutaan avustaviksi. Tämä on tyypillistä alemman tason tavoitteille, strategiset tavoitteet; niiden päätarkoitus Ahnin mukaan on mahdollistaa mitattavuuden vaatimus. Em. mukaisesti normatiivisia tavoitteita voidaan pitää lähtökohtana BSC -näkökulmien johtamista varten, kun taas strategisia tavoitteita voidaan käyttää perustana johdettaessa BSC -tavoitteita.



Ahnin näkemys alemman tason tavoitteista ylemmän tason tavoitteiden mitattavuuden varmistajina voidaan perustellusti kyseenalaistaa. Alemman tason tavoite tulisi nähdä keinona hahmottaa ylemmän tason tavoitetta sitä konkretisoitaessa kohti käytännön työtehtäviä, joka tarkoittaa muuta kuin mitattavuuden varmistamista. Mittaaminen on tavoitteiden asettamisen kannalta ulkopuolista toimintaa, joka voidaan kohdistaa vapaasti haluttuun tarkastelukohteeseen. Näin mittaaminen ei ohjaa eikä sen pidäkään ohjata tavoiteasetantaa. Ahnin pyrkimys korostaa tavoitteen roolia mittaamisen mahdollistajana osatavoitteen sijaan on yksi lukuisista vastaavista esimerkeistä, jotka harhaanjohtavasti nostavat avustavan, vain välinearvollisen toiminnan eli mittaamisen, tarkastelun keskiöön.

Tyypillisesti suorituskyyä tarkastellaan kriittisten menestystekijöiden tasolla (VVM 2005, 39; Lönnqvist & Mettänen 2003, 23) ja menestystekijät kuvataan toiminnan onnistumisen ja strategian kannalta merkittäviksi asioiksi; ne kuvataan sellaisiksi toiminnan alueiksi, jolla nimenomaisesti pyritään onnistumaan. Tällaisessa tarkastelussa menestystekijä tulee ymmärtää yleisesti edellytykseksi tavoitellun asian saavuttamisessa, ja esitetty näkemys on totta, jos kriittinen menestystekijä nähdään yhtenä osana tavoite - keino -hierarkiaa, jossa menestystekijä voi olla joko tavoite tai keino. On syytä tehdä ero yleisen menestystekijän ja yksittäisen tavoitteen edellytysten välillä. Tavoitteita mittaamisen sijaan korostavassa tarkastelussa menestystekijät asettuvat tavoite - keino -hierarkiassa keinojen tasolle ja varsinainen tavoite vs. avustava tavoite -tarkastelussa avustavan tavoitteen tasolle. Terminä avustava tavoite antaa niiden roolista harhaanjohtavan kuvan. Oikeampi ilmaisu olisi käsite ”osatavoite”, jonka osana on avata ylemmän tason tavoitetta hallittavimmiksi osiksi. Missiosta alkava tavoitehierarkia ja siinä tunnistetut syy-seuraussuhteet on oleellista suorituskyyyn hallinnassa. Missiosta johdetut suorituskyyyn näkökulmat ovat Ahnin tarkoittamia ylimmän tason eli missiotavoitteita, jotka voidaan johtaa esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin periaatteella tai Neelyn ja Adamsin suorituskyyprisman mukaisesti. Suorituskyyprisman näkökulmat ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyyt ja sidosryhmiltä saatava panos (Neely & Adams 2001, Pekkolan 2006, 15 mukaan).

Kaplan ja Norton (2004, 36) toteavat yhteenvetona strategiaan perustuvan strategiakartan kuvaavan sitä, kuinka aineeton pääoma synnyttää prosessien parannuksia, ja näiden avulla voidaan täyttää sidosryhmille annetut arvolupaukset. Tässä ajattelussa prosessit ovat kriittisiä; organisaation menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joiden saavuttamista aineeton pääoma tukee (Kaplan & Norton 2004, 31). Strategiakarttaa voi käyttää ratkaisemaan haaste mittaamisen, johtamisen ja kuvaamisen keskinäisestä suhteesta: sitä, mitä ei voi mitata, ei voi johtaa, eikä sellaista voita mitata, mitä ei voi kuvata. Strategiakartta tarjoaa tavan esittää strategian tavoitteet sekä eri tekijöiden ja lopputulosten kausaalisuhteet ja liittää tavoitteiden sanalliset kuvaukset tuloskortin mittareiksi, tavoitteiksi ja aloitteiksi (Kaplan & Norton 2004, 361). Strategiakartta voidaan rakentaa strategisten tavoitteiden lisäksi me-

nestystekijöistä tai mittareista, ja sen voi kiteyttää vastaamaan kysymyksiin, miten organisaatio aikoo menestyä ja miksi organisaatio menestyy (Talentum Events 2012, 47).

Organisaation tavoitteiden hallittavuuden kannalta niiden jaottelu ensivaiheessa missio- ja strategiatavoitteisiin on välttämätöntä, samoin näihin kuten muihinkin tavoitteisiin liittyvät syy-seuraussuhteet. Tulokortin alkuperäisten näkökulmien syy-seuraussuhteet on kattavasti dokumentoitu, ja ne kuvaavat karkealla tasolla sen, kuinka aineeton pääoma muutetaan aineelliseksi arvoksi. Oppiminen ja kasvu tukevat sisäisessä toiminnassa onnistumista, joka mahdollistaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen sekä asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen (Atkinson 2004, 1449). Palvelukeskuksen taloudellinen tavoite on sille annettujen resurssien maksimaalinen hyödyntäminen.

Tavoitteet voidaan ryhmitellä eri tavoin. Valtionhallinnon vaikuttavuusohjelma (VM 2012) jakaa tuloksellisuuden ja siihen liittyvät tavoitteet neljään perusulottuvuuteen: vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky ja tuottavuus ja taloudellisuus. Tulokortin näkökulmat eli missiotavoitteet on tyypillinen ryhmittely. Kamensky (2010, 210) käyttää jaottelua taloudellisiin, sisäisen tehokkuuden, ulkoisen tehokkuuden sekä kehittämisen tavoitteisiin. Näiden kahden tavan voidaan tulkita organisaatiotasolla tarkoittavan käytännössä samaa ryhmittelyä. Valtionhallinnolla on oma, edellä kuvattujen kaltainen tapansa ryhmitellä tavoitteet ja mallintaa niiden syy-seuraussuhteita.

Syy-seuraussuhteita löyhempi yhteys tavoitteiden välillä on vuorovaikutus ilman syy-seuraussuhdetta, jota Kamensky (2010, 214) pitää riittävänä strategisten tavoitteiden tapauksessa. Hänen mukaansa tarkkojen syy-seuraussuhteiden laskeminen on mahdotonta, koska strategisten tavoitteiden asettaminen edellyttää ei-yhteismitallisten kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tavoitteiden käyttöä. Strategiakartta rakenteena ei tunnista tällaista rajoitetta.

Tavoitteet siis antavat yritykselle suunnan, ja näin ne ovat tärkeitä tulevaisuuden kannalta: tavoitteiden avulla tiedetään, mihin ollaan menossa (Ukko ym. 2007, 24). Palvelukeskuksen tavoitehierarkia voidaan mallintaa seuraavasti:

1. Missiotavoitteet ovat organisaatiotasoisia, ja ne on asetettu palvelukeskukselle sen ulkopuolelta; tavoitteet ovat omistajan eli tulosohjauksen näkökulma, ja ne ilmentävät palvelukeskuksen perustehtävään liittyviä ylimmän tason tavoitteita. Missiotavoitteet ovat tavoitteita niiden itsensä takia, eikä niille kohdisteta toimenpiteitä tai mitausta. Valtionhallinnossa tulospriaman tavoitteet edustavat missiotavoitteita, ja niitä käytetään tyypillisesti tulokorttien näkökulmina. Missiotason tavoitteet eivät ole sidoksissa yksittäisten virastojen ja laitosten substanssitoimintaan, vaan ne voivat olla yhteiset laajimmillaan koko valtionhallinnolle.

2. Strategiset tavoitteet ovat missiosta, visiosta ja arvoista johdettuja organisaatiotasoisia tavoitteita, ja ne edustavat sitä muutosta, jota edellytetään tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa.
3. Paikalliset, operatiiviset tai päivittäisen toiminnan tavoitteet johdetaan arvolupauksesta, so. strategiasta ja asetetaan viimekädessä tekemisen, käytännössä prosessien tavoitteiksi joko yksikköjen tavoitteiden kautta tai johdettuna suoraan ylemmän tason tavoitteista. Tavoitteet liittyvät organisaation perustehtävän toteuttamiseen ja niiden saavuttamisella organisaatio lunastaa olemassaolonsa oikeutuksen eli toteuttaa missi-on. Operatiivinen toiminta on organisaation perusta, ja jos tavoitteita ei saavuteta operatiivisella tasolla, ylemmän tason tavoitteet jäävät toteutumatta (Ukko ym. 2007, 25).
4. Henkilökohtaiset tavoitteet johdetaan ylempien tasojen tavoitteista, ja niistä kukin henkilö itse vastaa esimiehen valmentavalla ohjauksella. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumiseen tähtäävä työ on kunkin työntekijän päivittäistä työtä, ja tällä työllä toteutetaan organisaation strategiaa. (Ukko y. 2007, 25.) Henkilökohtaiset tavoitteet ilmaisevat, mitä työntekijän tulee tehdä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (Kaplan & Norton 2004, 54–55).

Tavoitteet viedään missiotasolta kunkin tason kautta henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kyse tässä on suorituksen johtamisesta tai Kaplanin ja Nortonin termin strategiatyöstä. Tavoitteiden vyöryttämisessä tasolta toiselle tulee säilyttää ylemmän tason tavoitteiden ydinasia ja edelleen välittää se seuraavan tason käsiteltäväksi. On siis tärkeää, että kunkin tason tavoitteet palvelevat organisaation kokonaistavoitetta; tällaisessa tapauksessa syntyy tavoite-keino -hierarkia, jossa alemman tason tavoitteet ovat ylemmän tason keinoja (Ukko ym. 2007, 16). Odotuksista pitkäkestoisimmat tavoitteet, suorituskyvyn tarkastelunäkökulmat, johdetaan missiosta. Aikajänteenä puhutaan toistaiseksi voimassaolevista tavoitteista, ja vision aikajänne on jopa 10 - 20 vuotta (Kamensky 2010). Vision toteutusta kuvaavat strategialauseet muuttuvat sen mukaan, kuinka organisaation toimintaympäristössä, toimialalla, asiakaskunnassa tai sen omassa toiminnassa tapahtuu reagointia vaativia muutoksia. Strategia joka tapauksessa tarkistetaan vuosittain (Kamensky 2010).

Toinen tapa hahmottaa tavoitehierarkiaa on tarkastella niitä organisaation tasoon kytkettyinä hierarkioina. Niermayer ja Seyffert (2004, 69) jakavat tavoitteet organisaation, yksikön, tiimin ja yksittäisten henkilöiden tavoitteiksi. Tässä hierarkiassa tavoitteet tulevat sitä konkreettisimmiksi, mitä alempana ne ovat hierarkiassa. Tätä näkemystä voidaan kritisoida, koska tavoitteiden tulee olla tarkastelutasonsa kannalta aina riittävän konkreettisia. Niermayer ja Seyffert tarkoittanevat konkreettisuudella sitä tekemistä, joka tähtää konkreettisen tuotoksen aikaansaamiseksi.

### 3.3 Tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen

Suorituskyvyn hallintaan liittyvää tavoitetta asetettaessa tarkoitus on saavuttaa se, jolloin tavoitteen asettamisen tarkoitus, valitun kohteen ohjaus, toteutuu. Tämä ajatus johtaa toimenpiteisiin ja resursointiin tavoitteen saavuttamiseksi sekä mittaamiseen keinona varmistaa tavoitteen toteutuminen. Tavoitetta suunniteltaessa laaditaan toimenpidesuunnitelmat resursseineen tarvittavan työn toteuttamiseksi, joka tarkastelu osaltaan arvioi tavoitteen toteuttavuutta. Toimenpidesuunnitelmat ovat tarpeen riippumatta siitä, onko kyseessä organisaation perustehtävään liittyvä tai strateginen muutokseen tähtäävä tavoite. Ensiksi mainitussa tapauksessa muutos voidaan toteuttaa jatkuvan parantamisen periaatteella päivittäisen toiminnan tarkistuksilla. Strategisen muutoksen toteuttaminen tyypillisesti vaatii syyseuraussuhteiden tarkastelun ennen tavoitteesta päättämistä, ja toteutusvaiheessa tarvitaan projektimaisesti toteutettuja kehittämishankkeita jatkotoimenpiteiksi. Raja perustehtävään liittyvän jatkuvan parantamisen ja strategisen muutoksen välillä on tapauskohtainen; pienikin muutoksen toteutus voidaan ottaa organisaatiolla ylimmän tason seurantaan, jolloin siitä tulee strateginen muutos. Kummassakin tapauksessa tarvitaan tietoa ainakin kohteen tavoitekuidun kehittymisestä, sen suhteesta tavoitteen saavuttamiselle annettuun aikatauluun sekä toimenpiteiden toteutumisesta. Tarvittaessa muitakin komponentteja voidaan ottaa seurantaan. Onnistumisindikaattoreista päätettäessä siis otetaan kantaa siihen, mitä komponentteja ja miten halutaan seurata. Päätös on subjektiivinen ja perustuu päätöksentekijöiden päätösjankohdan tietämykseen. Seurantatietoon komponenttien tilanteesta tulee kyetä reagoimaan. Tieto tilanteesta saadaan mittaamalla seurattavien komponenttien tilannetta.

#### 3.3.1 Mittarit ja niiden johtaminen tavoitteista

Suorituskyvyn hallinta edellyttää tavoitelähtöistä mittareiden määrittämistä. Yleisesti mittari voidaan määritellä keinoksi hankkia tietoa halutusta kohteesta. Suorituskyvyn yhteydessä mittari kuvaa keinon hankkia tietoa tavoitteen saavuttamisesta, ja näin saadun tiedon tulee optimaalisesti ilmentää onnistumista tavoitteen saavuttamisessa tiedon hankkimisen eli mittauksen ajan hetkellä. Mittareiden asettamisen lähtökohta ovat ne tavoitteet, joiden saavuttamisen varmistamiseksi tekemistä ja sen tuotosta arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin eli mitataan. Samalla tavalla kuin strategia on joukko toimenpiteitä keinona vision saavuttamiseksi, mittari keinona hankkia tietoa on joukko toimenpiteitä, jotka toteuttamalla haluttu tieto saadaan. Mittari voidaan mallintaa prosessina, jonka käynnistää joko suunniteltu tai tilanteen mukaan syntynyt tarve saada tietoa, ja joka tuottaa tiedon mittaushetken tilanteesta verrattuna ko. tilanteelle asetettuun mittaushetken odotusarvoon. Suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoitus on maksimoida tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys. Mittareiden suunnittelun lähtökohta on oivallus siitä, mitä tietoa tarvitaan tekemisestä ja sen välittömistä tuotoksista, jotta tavoitteessa onnistumisen todennäköisyys kyetään maksimoi-



Perinteiset kovat mittarit katsovat asioita ajassa taaksepäin, kun mittaaminen tulisi kohdistaa tulevaisuuden kannalta kriittisiin tekijöihin; jalkapallo-ottelua ei voi voittaa pelkästään seuraamalla tulostaulua (Kankkunen ym. 2005, 20). Pelkkien taloudellisten mittareiden välttäminen on yhtä oleellista, kuin ymmärrys strategisten ja operatiivisten mittareiden erosta. Osa strategisista mittareista voidaan purkaa tai jalkauttaa operatiivisiksi mittareiksi ohjaamaan suoritusportaan toimintaa valitun strategian mukaisesti. Osa suoritusportaan mittareista pelkästään ohjaa toimintaa vailla strategisia piirteitä. Operatiivinen mittausjärjestelmä käsittää suurissa yrityksissä jopa tuhansia mittareita sekä laajoja ja hintavia johdon informaatiojärjestelmiä. Operatiivisen ja strategisen mittausjärjestelmän sekoittaminen keskenään kadottaa strategisen mittausjärjestelmän ytimen eli keskittymisen olennaiseen, yksinkertaisuuden ja strategiakeskeisyyden. (Kankkunen ym. 2005, 21.) Strateginen mittaristo perustuu kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen ja niiden mittaamiseen (Kankkunen ym. 2005, 22).

Totta palvelukeskuksen tapauksessakin on väite, että toiminnalliset mittarit ja niiden antamat arvot ovat paikallisia, eikä niistä saa yhtä helposti kokonaisarviota kuin taloudellisista mittareista (Toivanen 2001, 127). Ukko ym. (2007, 14) jakavat mittarit menneen toiminnan tuloksia arvioiviin seurausmittareihin ja toiminnan eri osa-alueilla tavoitteiden saavuttamisesta kertoviin syymittareihin. Seurausmittareita heidän mukaansa ovat esimerkiksi tilinpäätöstiedot ja syymittareita asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu, prosessien tehokkuus, työtyytyväisyys ja henkilöstön osaaminen. Kamensky (2010, 313) jakaa tavoitteet tulostavoitteeseen ja näitä avustaviin suoritustavoitteisiin. Näistä voidaan johtaa mittarit saman luokittelun mukaan. Mittarit jaetaan tyypillisesti myös pehmeisiin ja koviin. Pehmeät mittarit perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tunteisiin, ja tätä tyyppiä mittareita edustaa esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Kovat mittarit perustuvat objektiivisesti mitattaviin asioihin kuten tuotettujen kelvollisten tuotteiden määrä.

Mittaukselle voidaan antaa lisäksi tarvekohtaisia merkityksiä ja käyttötarkoituksia. Uusi-Rauva (1996, 11) näkee seuraavia tarkoituksia: ohjaus, suunnittelu, valvonta, hälytys, diagnoosi, oppiminen, informointi ja palkitseminen. Rantanen ja Holttari (2002, 24) ovat tutkimuksessaan pääjähämäläisissä pk-yrityksissä todenneet tärkeimmiksi mittauksen syiksi ja käyttötarkoituksiksi toiminnan kehittämisen, toiminnan osa-alueiden tehokkuuden arvioinnin, toiminnan ohjauksen, henkilöstön motivoinnin sekä yleisen mielenkiinnon yrityksen tilasta. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta- ja tuloskorttikonseptissaan pitävät mittaamista strategian jalkauttamisen yhtenä keinona. Mittareita määrittämällä strategiasta muodostetaan konkreettisia tavoitteita, ja näin strategiaa kommunikoidaan henkilöstölle. Näin henkilöstön työpanos ja osaaminen suunnataan strategian jalkauttamisen kannalta oleellisiin asioihin. Kaplanin ja Nortonin näkemystä voidaan pitää yleisesti mittauksen tarkoitusta kuvaavana, johon myös Uusi-Rauvan, Rantasen ja Holttarin näkemykset tähtäävät erilaisista sanavalinnoista huolimatta. Ljungberg (2002, 262) esittää näistä poikkeavan käyttötarkoituksen: mittaus on keino moni-

mutkaisten prosessien hahmottamiseksi ja haltuun ottamiseksi. Tämä tarkoitus voidaan laajentaa koskemaan mittaamisen käyttöä monimutkaisuuden hallinnassa. Kun aiemmat mittauksen tarkoitukset tähtäävät konkreettisesti strategian jalkauttamiseen yms. käytetään mittaus nyt siten, että sen pohjalla ei tarvitse olla yksilöityä tavoitetta. Ljunbergin mukaan prosessin ja sen mittausjärjestelmän monimutkaisuuden tulee olla tasapainossa keskenään.

Mittarin voidaan katsoa koostuvan seuraavista komponenteista (soveltaen Talentum Events 2012, 71; Neely ym. 1996, Mettäsén ja Lönnqvistin 2003,99 mukaan): hierarkiataso, yleiskuvaus (mistä mittari kertoo), laskutapa (miten mittarin tulos lasketaan tai saadaan), mittarin käytön tavoitteet (mitä hyötyä mittarin käytöstä saadaan), tavoitearvo (kertoo tavoitekuilun, jota ollaan kuromassa kiinni), keräys/lähteet (mistä mittarin data saadaan), mittauksen aikataulu (kuinka usein ja milloin tulos lasketaan) ja vastuuhenkilöt (ketkä vastaavat mittaamisesta).

Mittareille on määritelty mittausteoreettisia ominaisuuksia, jotka ovat vaatimuksia mittarin hyvydelle: valideiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Valideiteetti kuvaa, kuinka hyvin mittari kuvaa juuri sitä kohdetta, jota sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti ilmaisee mittarin arvon satunnaisvirheen. Mittarin reliabiliteetti ja valideiteetti ovat toisiinsa sidoksissa siten, että valideiteetin toteutuminen edellyttää reliabiliteettia, ja kääntäen: reliabiliteetilla on merkitystä vain jos mittari on validi. Relevanssi kuvaa mittarin oleellisuuden mittarin tietoa hyödyntävän kannalta. Käytännöllisyys ilmaisee sen, kuinka kustannustehokkaasti mittaustulos saadaan aikaan. (Mettänen & Lönnqvist 2003, 34–35.) Trendien selvittämiseksi ja vertailun mahdollistamiseksi tulisi mittarin tuottaman tiedon olla vertailtavissa aikaisempien mittaustulosten sekä muiden tahojen vastaaviin mittauksiin.

Mittareiden edellä määriteltyjen ominaisuuksien lisäksi yksittäisille mittareille voidaan asettaa lisävaatimuksia. Mittareiden tulee olla sidoksissa organisaation strategiaan ja menestystekijöihin, yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä, huomioitava erityisesti pitkän aikavälin tavoitteet, kuvata asioita, joihin voi vaikuttaa ja oman työn vaikutus mittareihin tulisi olla selvillä, helposti raportoitavissa ja muutettavissa sekä tarjota palautetta ja informaatiota (Lönnqvist & Mettänen 2003, 94–95). Mikäli mittareiden tavoitearvojen toteutuminen ei johda menestykseen, on mahdollisimman nopeasti kyseenalaistettava nykyinen strategia (Kankkunen ym. 2005, 99). Mittareiden lukumäärä on tapauskohtainen. Mittaristoon tulisi valita strategian kannalta tärkeimmät mittarit. Lukumäärästä riippumatta mittariston tulisi muodostaa mielekäs, tasapainoinen kokonaisuus. Tasapainon tulisi toteutua akseleilla taloudelliset - ei-taloudelliset, lyhyt aikaväli - pitkä aikaväli, sisäinen tehokkuus - ulkoinen tehokkuus, ennakkoisuus - toteutunut tulos. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 95.) Strateginen mittaaminen on myös keino viestittää strategia eri sidosryhmille ja muuttaa se käytännön toiminnaksi organisaatiossa (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 11).

Mittaamisessa onnistuminen perustuu siihen, että niiden yhteys tavoitteen kohteeseen säilyy mielekkäänä. Triviaali mutta paljastava on yritys hävittää rottia lupaamalla palkkio jokaisesta tapetusta rotasta; seurauksena oli rottasiittoloiden perustaminen (Dobelli 2011, 79). Dobelli otsikoi aiheen käsittelyn taipumukseksi ylireagoida kannustimiin, jonka otsikkona voi tulkita jopa myönteiseksi asiaksi. Kyse pohjimmiltaan on järjestelmän hyödyntämisestä henkilökoh-  
taisen edun saamiseksi yhteisen edun sijaan. Pyrkimys neuvotella omalla vastuulla olevat ta-  
voitteet mahdollisimman helposti saavutettaviksi on saman ajattelutavan ilmentymä.

### 3.3.2 Mittausjärjestelmä joukkona mittareita

Mittausjärjestelmä tässä työssä määritellään joukoksi mittareita, jotka on kytketty toisiinsa muodollisella kehyksellä, mittaristomallilla, tai jotka on johdettu yhdenmukaisella tavalla. Tasapainotettu tuloskortti on esimerkki tavasta kytkeä mittarit toisiinsa. Toinen periaatteelli-  
nen tapa rakentaa mittaristo on johtaa mittarit suoraan menestystekijöistä ilman kehikkoa. Suomessa mittareiden tasapaino on koettu selkeästi tärkeimmäksi tekijäksi mittausjärjestel-  
män toimivuuden kannalta, ja organisaatioiden mittausjärjestelmissä mittareiden tasapaino on myös keskeinen kehittämiskohde (Kankkunen ym. 2005, 31). Kuitenkaan pelkkä mittarei-  
den tasapaino ei riitä, vaan mittarit on otettava käyttöön koko organisaatiossa, ja mittareita tulee hyödyntää käytännön toiminnassa ja yrityksen strategian ohjaamisessa (Kankkunen ym. 2005, 26).

Suorituskyvyn mittaaminen on kirjallisuudessa tyypillisesti kuvattu mittariston suunnittelun, käyttöönoton ja käytön muodostamana kokonaisuutena. Tämä on Kankkusenkin tapa lähestyä asiaa, jossa näkyy itse mittareiden keskeinen rooli mittausjärjestelmässä. Mittausjärjestel-  
män laaja tulkinta poikkeaa tämän työn määrittelystä. Näkemyseroa voidaan selventää esi-  
merkiksi Neelyn näkemyksellä, jonka mukaan mittaaminen koostuu neljästä vaiheesta. En-  
simmäinen vaihe on mittaamisen suunnittelu, jossa vaiheessa päätetään mittauskohteet ja mittarit. Mittariston käyttöönotossa suunnitellut mittarit viedään käytäntöön, so. otetaan käyttöön, johon vaiheeseen liittyvät mm. tietojärjestelmien muokkaus tai kehittäminen tu-  
kemaan mittausta sekä mittareiden kouluttaminen henkilöstölle. Käyttövaiheessa mittareita käytetään johtamisessa ja kehittämisessä. Viimeinen vaihe, mittareiden ylläpito, on välttä-  
mätön, koska mittareiden merkitys voi hävitä liiketoiminnan tavoitteiden muuttuessa. Päivi-  
tykseen voivat kuulua turhiksi käyneiden mittareiden poisto sekä uusien mittauskohteiden ja mittareiden suunnittelua. Tämä nelivaiheinen sykli jatkaa pyörimistään vaihteittain. Mittaami-  
sen eri vaiheissa tulee huomioida ihmiset, joita mittaus koskee, mittariston käytön edellyttä-  
mät prosessit ja infrastruktuuri sekä organisaatiokulttuurin vaikutus mittaukseen. Suoritusky-  
vyn mittaamisen onnistuminen riippuu mainitun neljän vaiheen lisäksi monista muista organi-  
saation toimintaan liittyvistä seikoista, joita kulttuuri ilmentää. (Neely ym. 2000, Mettäsén ja



Lönnqvist 2003, 12–13 mukaan) Samaa näkemystä edustaa siis Kankkunenkin: mittausjärjestelmä nähdään prosessina, jossa prosessin vaiheita ovat mittausjärjestelmän suunnittelu, toteutus ja käyttö (Kankkunen ym. 2005, 11). Mittausjärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton onnistuminen edellyttävät vision selkeyttä ja konkreettisuutta (Kankkunen ym. 2005, 24). Mittausjärjestelmän laajaa kokonaisuutta painottava määrittely hämmentää tavoitteiden ja mittareiden suhdetta. Mittareiden käyttöönotto on välttämätöntä, joka tulisi toteuttaa tavoitteiden tarkentamisen ja omaksumisen avulla, ei tavoitteista itsenäisenä ja itseisarvollisena toimintana.

Alan kirjallisuudessa on 1990- ja 2000-luvun alussa esitelty useita erilaisia mittaristomalleja tai mittaristoviitekehyksiä, joiden pääosa painottaa mittaamisen tasapainoisuutta ei tavoin. Useat mallit myös painottavat aineettoman pääoman merkitystä. Tunnetuin malleista on tasapainotettu tuloskortti Kaplanin ja Nortonin 1992 lanseeraama malli (Mettänen & Lönnqvist 2003, 37). Tyypillisesti mittaristoihin valitaan tärkeimmiksi koetut mittarit hyvinkin laajasta joukosta mahdollisia mittareita. Joidenkin mittaristojen tavoitteena on mahdollistaa eri organisaatioiden keskinäinen vertailu. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 37.) Nykyisellään suorituskyvyn mittauksessa korostuu mittauksen vaikutus henkilöstön käyttäytymiseen, josta syystä tulosten ohessa mitataan toimintatapaa (Lönnqvist & Mettänen 2003, 37). Tämän työn määrittely suorituskyvystä tukee tällaista näkökulmaa.

Mittausjärjestelmät voidaan tulkita suorituskyvyn hallintakehyksiksi. Niissä on kyse mission, vision ja strategian ilmaisemisesta strategisina tavoitteina, joille suunnitellaan mittarit. Kaplanin ja Nortonin esittelemä tasapainotettu tuloskortti on todennäköisesti maailmalla hallitseva kehys (Marrin ja Schiiuman 2003 sekä Smithin 2005 Atkinsonin 2006, 1442 mukaan). Kamensky jakaa strategiset tavoitteet taloudellisiin, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen sekä kehittämiseen liittyviin (Kamensky 2010, 213). Jaottelu on yhdenmukainen Kaplanin ja Nortonin strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin näkökulmien – talous, asiakas, sisäinen, oppiminen ja kasvu – kanssa. Tuloskortti on toinen kahdesta, toisiaan tukevasta konseptista, joilla kuvataan strategiaa, toinen on strategiakartta. Tuloskortti lanseerattiin 1990-luvun alussa suorituskyvyn mittausjärjestelmänä täydentämään mittaristoja taloudellisten mittareiden lisäksi toiminnallisilla mittareilla (vrt. Kaplan & Norton 1992: "The balanced scorecard - measures that drive performance"). Pian tuloskortin käyttöä laajennettiin strategisen johtamisjärjestelmän suuntaan (vrt. Kaplan & Norton 1996: "Using the balanced scorecard as a strategic management system". Vuonna 2004 samaiset tekijät esittelivät tuloskorttimalliin perustuvan strategiakarttakonseptin kuvaamaan aineettoman pääoman muuttamista aineelliseksi arvoksi (vrt. Kaplan & Norton 2003: Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes." Tekijät itse pitävät strategiakarttaa yhtä tärkeänä kuin alkuperäistä tuloskorttia (Kaplan & Norton 2004). Strategiakartta ja tuloskortti yhdistyvät toimenpidesuunnitelman kanssa strategiamalliksi (Kaplan & Norton 2004, 75 kuva I).

Mittaristot ovat osa organisaation hallintajärjestelmien ja -kehysten joukkoa, joiden yhteensovittaminen on haasteellista ja vaatii erityisosaamista. Atkinson (2006, 1447–1448) jaottelee hallintajärjestelmät kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan (Total Quality Management, TQM) perustuviin ja lopputulokset ja niitä määrittävät tekijät -kehyyksiin. Ensiksi mainituista hän mainitsee esimerkkinä ISO 9000 -standardit, laatupalkintomallit sekä Six Sigman. Jälkimmäiseen kategoriaan Atkinson sisällyttää mm. Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tulokortin, jonka hän näkee perinteisen suorituskyvyn mittauksen puutteita poistavana suorituskyvyn mittausjärjestelmänä.

Nykyisten mittausjärjestelmien puutteena on mittareiden heikko yhteys yrityksen strategiaan (Kankkunen ym. 2005, 13). Tämän työn kontekstissa kyse on siitä, että mittarin ja sen tavoitteeseen liittyvän kohteen välinen kytkentä ei toimi. Hyvin toimiva mittausjärjestelmä ilmentää valittua strategiaa ja hyvin suunnitellusta mittaristosta voi jopa päätellä yrityksen strategian (Kankkunen ym. 2005, 17). Strategisen mittausjärjestelmien ja tuotantoa tai taloutta ohjaavien mittausjärjestelmien välille on syytä tehdä ero, ja näin niiden mittarit ovat perusrakenteiltaan erilaiset (Kankkunen y. 2005, 18). Mittariston suunnittelu ja käyttöönotto ovat käytännössä yhtä prosessia, koska suunnitteluun joudutaan tyypillisesti palaamaan vielä käyttöönottovaiheessa (Lönngqvist & Mettänen 2003, 107).

Mittausjärjestelmiä käytetään päätöksenteon tukena ja ohjaamaan toimintaan etukäteen. Näiden lisäksi mittausjärjestelmillä on prosessitoimintoja, jotka ovat merkittäviä organisaation toiminnan ennakoivassa ohjaamisessa. Prosessitoimintoja ovat ne mittausjärjestelmän tehtävät, joihin pelkkä mittausjärjestelmän kehittäminen ja olemassaolo vaikuttavat. Näitä ovat mm. strategian selkeyttäminen, työntekijöiden motivointi sekä odotusten viestittäminen henkilöstölle. (Kankkunen ym. 2005, 93.) Strateginen mittausjärjestelmä siihen liittyvine luomisprosesseineen on laajempi käsite kuin pelkästään operatiivisen ja taktisen mittariston luominen ja toiminnan ohjaaminen tulosten perusteella. Esimerkki tuloskortti-lähestymistapa tukee seuraavien neljän kriittisen hallintaprosessin läpikäynnissä (Kankkunen ym. 2005, 98):

- vision ja strategian selkeyttäminen ja operationalisointi
- strategisten tavoitteiden ja mittareiden kommunikointi ja yhdistäminen
- projektien suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, priorisointi ja integrointi
- vaikutus strategiaprosessiin ja organisaation oppiminen.

Hyvän mittausjärjestelmän ominaisuuksia kuvaa ABCDE -malli (Kankkunen ym. 2005, 27):

- A yhdenmukaisuus (Alignment): mittarit on johdettu strategiasta ja strategian toteutukseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä

- B tasapaino (Balance): mittareiden tasapaino eri sidosryhmien ja aikahorisonttien välillä
- C vieminen organisaatioon (Cascade): eri organisaatiotasoilla olevien yksiköiden ja yksittäisten henkilöiden mittarit tulee johtaa ylemmän tason päämääristä ja mittareista
- D hyödyntäminen organisaatiossa (Deployment): mittausjärjestelmää käytetään päivittäisessä toiminnassa päätöksentekoon ja johtamiseen
- E kehittyminen (Evolverment): mittausjärjestelmä kehittyy jatkuvasti ja mukautuu toimintaympäristön ja strategian vaatimuksiin.

Mittarin ylläpito, olipa se yksittäinen tai osa mittaristoa, on prosessi, joka tuottaa tavoitteiden varmistamisen edellyttämän mittarin ja mittariston. Oleellista on mittareiden kyky mitata mitattaviksi haluttuja tavoitteita. Muutokset tavoitteissa, havaitut puutteet ja kehittämistarpeet mittaustulosten hyödynnettävyydessä tai tavoitearvojen epärealistisuus johtavat tarpeeseen päivittää mittareita. Onnistunut mittausjärjestelmä sisältää sekä kovia että pehmeitä mittareita, ja strategista mittaamista tulee tehdä kaikilla organisaatiotasoilla (Kankkunen ym. 2005, 25).

Ulkoisen ympäristön muutokset välittyvät yritykseen sidosryhmien kautta, koska ne muuttavat sidosryhmien välisiä vaihdantasuhteita (Kankkunen ym. 2005, 69). Mittausjärjestelmä ei saa vastustaa tai vaikeuttaa organisaation muutosta. Mittareiden muutoksessa katoava historiatieto ei strategisten mittareiden tapauksessa ole ongelma, koska niiden tuottama tieto oli relevanttia vain edellisen strategian toteuttamisen seurannassa. Esimerkkinä voidaan mainita yritys, jossa jatkuvasti seurataan yli 50 mittaria. Käytetyistä strategisista ja operatiivisista mittareista vaihtuu vuosittain noin kolmannes. Mittarivalikko kohdennetaan perusasioiden eli perustehtävän toteutuksen lisäksi niihin alueisiin, jotka kulloinkin ovat muutoksen ja kehityksen kohteena. (Kankkunen ym. 2005, 91–92.)

Tehokkaan mittausjärjestelmän luontia vaikeuttaa mm. se, että mittareiden pelätään luovan todellisuutta, ts. pelätään, että negatiivisten asioiden kysyminen saattaa herättää vastaajissa kielteisiä tuntemuksia. Osin tämä pitää paikkansa. Esimerkiksi työpaikan vaihtohalukkuutta kysyttäessä, irtisanoutumisten on todettu ainakin jonkin verran lisääntyneen. (Kankkunen ym. 2005, 26.) Tästäkin mahdollisuudesta huolimatta hyvä mittaristo tarjoaa kanavan horisontaaliseen ja vertikaaliseen kommunikointiin organisaatiossa. Strategisen mittausjärjestelmän kommunikointi ei ole pelkästään tavoitteiden antamista ja niiden toteutumisen kontrollointia ylhäältä alas organisaatiohierarkiassa. Tämän lisäksi se on palautetta alhaalta ylöspäin ja kokemusten jakoa vaakatasoa sekä riittävää strategiasta keskustelua. (Kankkunen ym. 2005, 98.)

### 3.3.3 Mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen päätöksenteossa

Mittaaminen on mittausprosessin toimintaa ja mittarin käyttöä, joka tuottaa mittarissa määritettyä mittaustulosta. Kyse on prosessista, joka toistetaan sovitulla frekvenssillä. Informaation ydintieto on kohteen mittaushetken tilanne eli mittarin antama tieto suhteessa sille asetettuun tavoitteeseen siten formaalisti ilmaistuna, että tavoitteesta vastaajalla on informaation perusteella edellytykset päättää tarvittavista toimenpiteistä: tilanne on joko haluttu tai poikkeaa suunnitellusta. Jälkimmäisessä tapauksessa käynnistyy analyysi, joka tuottaa tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja niille toteutus- ja arviointisuunnitelman. Analyysissä haetaan juurisyy tapahtuneelle. Tavoite ohjaa tekemistä, ja se saavutetaan toimenpiteillä, joissa onnistumista arvioidaan mittaamalla. Mittaamalla tuotosta, tekemistä ja resursseja suhteessa suunniteltuun etenemiseen varmistetaan tavoitteeseen pääsy.

Suorituskyvyn mittaaminen on siis sen määrittämistä, missä tilanteessa organisaatio on suhteessa mitattavalle kohteelle asetettua tavoitearvoa. Mittausprosessi on toimintojen sarja, jolla määritetään suuren arvo. Suure on esineen tai asian mitattava ominaisuus (ISO 9000, 44). Mitattavat menestystekijät ja mittarit valitaan vision ja strategian perusteella (Neely 1998, 5). Menestystekijät ovat siis mittauksen kohteena olevia mitattavia kohteita eli tavoitteita. Mittaaminen on sovittua näytteenottoa eli prosessi sovitun tiedon keräämiseksi. Mittaristo taas on toisiinsa vuorovaikutuksessa olevien yksittäisten mittareiden muodostama kokonaisuus. Yhdessä nämä osatekijät muodostavat organisaatiotasaisen mittausjärjestelmän, jossa mittareita on asetettu sekä perustoiminnan että strategisille tavoitteille, ja jossa organisaation ylimmän tason mitattavat tavoitteet, strategiset tavoitteet, on laajennettu paikallisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Mittausjärjestelmä tuottaa tietoa organisaation päätöksenteolle, josta analysoitu tieto palautuu tavoitteellisen toiminnan syötteenä sitä ohjaavana tietona. Mittaamisen kannalta mittaustulosten analysointi ja toimittaminen päätöksenteon pohjaksi on kriittistä, joita ilman mittaus on hyödytöntä. Tämä myös korostaa mittareiden ja mittaamisen sekundääristä välinearvoa tavoitteiden ja niiden takana olevien kohteiden priorisoinnin merkitykseen verrattuna. Mittaamisen päätehtävä on antaa tietoa suorittaville yksiköille asetetuista tavoitteista poikkeamisesta (Kankkunen ym. 2005, 85).

Neely yhtenä harvoista määrittelee erillisenä asiana mittauksen, ja määrittelee suorituskyvyn mittauksen prosessiksi, jossa kvantifioidaan menneisyyden tapahtumat, ja nämä tapahtumat edelleen määrittelevät nykyistä suorituskykyä (Neely 1998, 5). Mittaaminen tyypillisesti on jatkuvaa, siis prosessimaista, ja mittaaminen voidaan kohdistaa saman toimintamallin mukaisesti kaikille eri tasojen tavoitteille: missio, strategia, paikallinen ja henkilökohtainen. Kirjallisuudessa esitetään erilaisia suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoituksia. Tämän työn määrittelyn mukaisen suorituskyvyn mittauksen ja mittaustuloksen hyödyntämisen ainoa käyttötarkoitus on asetetun tavoitteen onnistumisen todennäköisyyden maksimointi. Keskeisin

käyttötarkoitus toteutuu jo asettaessa mittareille tavoitearvoja ja käynnistettäessä toimenpiteet tavoitearvojen saavuttamiseksi: tavoitteiden asettaminen luo tavoitekuiluja, joiden kiinnikurominen saa aikaan muutoksen eli siirtymisen nykytilasta tavoitetilaan (Kaplan & Norton 2004, 361). Tässä ilmenee tavoitteen tarkoitus, ei halutun kohteen ohjaus. Tavoitteet antavat yritykselle suunnan, ja näin ne ovat tärkeitä sen tulevaisuuden kannalta: tavoitteet ilmaisevat, minne yritys haluaa mennä (Ukko ym. 2007, 24). Mittaustulokset kertovat sen, missä mittaushetkellä ollaan menossa. Mittaamisen merkitystä on korostanut laatuajattelusta lähtevä tarve johtaa toimintaa faktojen eikä näppituntuman pohjalta (Kankkunen ym. 2005, 18).

Ljunbergin prosessien ennakoivien mittareiden määrittämisen mallissa vaatimusten yksilöinti ja niiden analysointi sekä tarkasteltavan prosessin syvälinen tunteminen ovat kriittisiä mittariston suunnittelun onnistumiselle; prosessin riittämätön tunteminen rajoittaa merkittävästi mittaajärjestelmän arvoa ja sen mahdollisuuksia auttaa prosessin kehittämistä ja ohjausta (Ljunbergin 2002, 277). Sama periaate soveltuu myös laajemmin suorituskyvyn hallintaan. Ennakoivuuden lisäämiseksi vaatimukseen Ljunberg kehottaa pohtimaan vaatimusten asianmukaisuutta nykyhetken ja erityisesti tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Asetetuissa ylemmän tason strategisissa vaatimuksissa tulee tähdätä tulevaisuuteen, jolloin niistä johdetut prosessitaso vaatimukset pyrkivät samaan. Ljunbergin mallin ennakoivat mittarit ovat paikallisia mittareita, joiden vaikutus tulevaisuuteen rajautuu tarkasteltava prosessin vaikutuspiirissä oleviin tekemiseen, tuotoksiin ja tuloksiin. Malli pyrkii ohjaamaan toimintaan jälkikäteisen tapahtuneen toteavan tarkastuksen sijaan. Suorien ja epäsuorien vaatimusten ja niistä johdettujen mittareiden keskinäisten riippuvuuksien ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja tasapainottaminen ovat keskeistä Ljunbergin mallissa. Nämä periaatteet ovat sellaisenaan sovellettavissa myös organisaatiotasoiseen suorituskyvyn hallintaan.

Kaplan ja Norton tarkastelevat suorituskyvyn mittausta ja tavoitteiden saavuttamista strategian jalkauttamisen kannalta. Strategian toteuttamista johdetaan johtamalla tavoitteiden edellyttämiä toimenpiteitä (Kaplan & Norton 2004, 73–74). Strategian toteuttamista laajemmalla suorituskyvyn hallinnassa toimenpiteillä varmistetaan eri sidosryhmien odotuksiin vastaus tavalla vastaaminen. Kaplan ja Norton (2004, 54–56) määrittelevät strategiatyön arvon tuottoa kuvaavaksi prosessiksi, jossa yrityksen tavoitteet muunnetaan työntekijöiden jokapäiväiseksi työksi, ja joka sisältää sekä organisaation tavoitteiden asettamisen että keinot niiden saavuttamiseksi. Tavoitteita heidän mukaansa ovat missio ja visio ja keinoja strategia ja työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet.

Tämän työn kontekstissa mittareiden ja mittariston käytön yksinomainen tarkoitus on hankkia tietoa mittauksen kohteista. Aiotusta käyttötarkoituksesta riippumatta mittaaminen luonteensa vuoksi aina ohjaa ja yhdenmukaistaa sen piirissä olevaa toimintaa ja toimijoiden käyt-

täytymistä. Mittaustuloksia voidaan hyödyntää eri tarkoituksiin. Tämän työn näkökulmasta mittarin ja myös mittariston mittaustuloksia käytetään varmistamaan asetetun tavoitteen, jota mitataan eli josta tietoa hankitaan, saavuttaminen. Tämän perustarkoituksen lisäksi voidaan mittareille asettaa muita käyttötarkoituksia. Simons (2000, Lönnqvistin ja Mettäsén 2003, 108–109 mukaan) jakaa mittareiden käyttötarkoitukset viiteen kategoriaan: päätöksen-teko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen, kommunikointi organisaation ulko-puolelle. Mittareilla yleisesti nähdään hälytysrooli, joka ilmaisee tilanteen rikkoneen asetetut reagoitavia edellyttävät rajat. Mittareiden käyttötarkoitus ei vielä kiinnitä sitä, kuka mittaria käyttää, ts. hyödyntää mittauksen tulosta omassa toiminnassaan (Lönnqvist & Mettänen 2003, 109). Mittari voi esiintyä eli sitä voidaan sellaisenaan hyödyntää samanlaisena kaikilla organi-saatiohierarkian tasoilla kuten tavoitteitakin.

Rantanen ja Holtari (2000, 24) esittävät tutkimuksensa perusteella mittaamisen syiksi ja käyt-tötarkoituksiksi toiminnan kehittämisen, toiminnan osa-alueiden tehokkuuden arvioinnin, toi-minnan ohjauksen, henkilöstön motivoinnin sekä yleisen mielenkiinnon yrityksen tilanteeseen. Lönnqvist (2002, 87) on tutkinut johdon näkemyksiä mittauksen käyttötarkoituksesta ja pää-tynyt seuraaviin tarkoituksiin: henkilöstön toiminnan ohjaaminen, tärkeiden tavoitteiden kommunikointi, toiminnan nykyisen tason arviointi, yrityksen tavoitteiden konkretisointi to-teutettaviksi tavoitteiksi, ongelmien havaitseminen sekä henkilöstön motivointi.

Mittaustulosten hyödyntäminen edellyttää niiden analysointia tavoitteena löytää perimmäinen syy tilanteelle, jonka mittaustulos kertoo. Tilanteen korjaavat toimenpiteet suunnitellaan löydetyn perussyyn eli juurisyyn pohjalta. Perussyiden etsinnässä on käytettävissä ja syytä käyttää erilaisia tähän tarkoitettuja työkaluja (ks. Laatu- ja suunnittelutyökalut 1994). Suori-tuskyvyn mittaaminen operatiivisella tasolla on nykyisellään pysyvä ilmiö, koska se on toimi-essaan erinomainen keino toteuttaa organisaation strategiaa; strategiaan tavoitteisiin pääs-tään vain, kun organisaation alemmilla tasoilla tehdään strategian kannalta oikeita asioita. (Ukko ym. 2007, 64). Kannustava palkitseminen on keskeistä kaikessa tavoitteellisessa toimin-nassa.

### 3.4 Ennakoivuus

Käsitteellisesti ennakointi liittyy tavoitteisiin ja mittaaminen kohdistuu aina nykyhetkeen. Ennakoivaksi mittaus saadaan ajoittamalla mittaukset siten, että mittauksen tulosten perus-teella voidaan tehdä tavoitteen saavuttamisen mahdollisesti edellyttämät korjaavat toimenpi-teet ja näin varmistaa tavoitteen saavuttaminen. Tulevaisuuden aikajänne on sidottu tarkas-telukohteen elinkaaren pituuteen; esimerkiksi projektin onnistumista ennustavat eri asiat ja eri aikajänteellä kuin organisaation selviytymistä tulevista haasteistaan. Yhteistä kummallekin tapaukselle on henkilöstön keskeinen rooli onnistumisessa. Ennakoivuuden aikaperspektiivi ja

tavoitteiden toteutuminen vaihtelee yksittäisen tavoitteen liki reaaliajassa tapahtuvasta tulevaisuudesta organisaatiotasoiseen, jolloin kyse vuosien aikajänteestä. Lyhyt aikaperspektiivi on mekaanista asioiden hoitoa, pitkä liittyy tyypillisesti koko organisaation henkilöstön valmiuksiin.

Ennakoinnin yksi ulottuvuus liittyy muutoksen välittymiseen organisaatioon, joka tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensiksi organisaation tulee havaita muutos tai siihen vihjaava heikko signaali, jonka jälkeen sen tulee pystyä reagoimaan signaaliin tai parhaassa tapauksessa toimimaan ennakoivasti muutoksesta kertovien signaalien ohjaamana. Toiseksi, vastuuhenkilöiden tulee ajoissa päättää tilanteen edellyttämät toimenpiteet. Ja kolmanneksi, yrityksellä tulee olla valmius muuttua muutosvoiman edellyttämällä tavalla. (Kankkunen ym. 2005, 65.) Tulevaisuuden ennustamiseksi menneisyyden lineaarinen jatkaminen ei ole riittävä (Kankkunen ym. 2005, 90). Mittausjärjestelmän ei saa hankaloittaa tai estää organisaation muutosta. Mittausjärjestelmän tulee joko toimia riittävän yleisellä tasolla tai sen täytyy muuttua ja joustaa strategian muuttumisen tahdissa (Kankkunen ym. 2005, 65). Ja oleellisempaa tavoitteen ja mittaamisen suhde huomioiden on se, että tavoitteet mahdollistavat muutoksen. Mittaaminen sopeutuu tavoitteisiin, eikä tässä ajattelussa ole este muutokselle.

Ljungberg tarjoaa mallin vaatimusten muuttamisesta ennakoiviksi prosessimittareiksi. Yksi prosessimaisen ajattelun peruslähtökohdista ja visioista on, että tekeminen takaa tavoitteen saavutuksen (Ljungberg 2002, 276). Tämän vuoksi Ljungberg sanoo kehittäneensä vaatimuksista mittareihin -mallin. Tilannetta valaisee yksinkertainen esimerkki: Kun tuotokselle asetetaan suorana, välittömänä vaatimuksena ajallaan tapahtuva toimitus, asetetaan syötteelle (input) epäsuorana, johdettuna vaatimuksena, sen ajallaan tapahtuva toimitus. Tässä tapauksessa epäsuora vaatimus on tarpeellinen mutta riittämätön ennakkoehto tuotokselle asetetun välittömän vaatimuksen toteutumiselle. Epäsuorat vaatimukset ovat sellaisia vaatimuksia, jotka perustuvat suoriin vaatimuksiin. Suorien vaatimusten toteutumisen edellyttämien epäsuorien vaatimusten identifiointi tarkoittaisi kaikkien teoreettisesti mahdollisten epäsuoriin mittareihin liittyvien suhteiden määrittämistä. Mittaaminen saadaan ennakoivaksi johtamalla tarkasteltavalle kohteelle asetetuista vaatimuksista – suorat vaatimukset – sen edeltävälle toiminnalle mielekkäät, epäsuorat vaatimukset. (Ljungberg 2002, 277.) Itse asiassa mittaaminen ei ole ennakoivaa, vaan epäsuorat vaatimukset ovat tavoitteita, jotka toteutuessaan ennakoivat tavoitteista hyötyvän tahon onnistumista.

Mittaamisen ”ennakoivuus” tarkoittaa mittaamista siten ajoitettuna, että mittaustuloksen perusteella toteutettavat korjaavat toimenpiteet ehtivät vaikuttaa ja näin varmistaa tavoitteen saavuttamisen. Mittaaminen siis kohdistuu aina nykyhetkeen eikä mittaamiseen voida sisällyttää muuta kuin mainitunlaista ennakoivuutta. Ennakoivuus saadaan ennakoivilla vaatimuksilla, tavoitteilla ja toiminnalla, ja toteutetaan tekemisen ja tuotoksen tasolla. Yleinen

periaate, että tekeminen saa aikaan halutun lopputuloksen, tekee toiminnasta ennakoivan tulosta ajatellen. Tuotostasolla ennakoivuus toteutuu toisaalla hyödynnettävän tuotoksen oikeellisuutena. Useissa yrityksissä johto on kokenut mittaamisen sinällään parantaneen ennakointia (Ukko ym. 2005, 66). Kun mittaus aina kohdistuu nykyhetken tilanteeseen, saadaan toiminnallinen ennakoivuus määrittelemällä tulevaisuudessa onnistumista ennakoivia tavoitteita, ja näitä mittaamalla nykyhetkessä saadaan informaatiota, joka ennustaa onnistumista tulevaisuuden haasteissa.

Käsitteenä ”ennakoiva mittaaminen” on laajalle levinnyt ja laajassa käytössä. Tällaisessa tarkastelussa ongelmaksi tulee tavoitteen ja sen varmistamista auttavan mittarin suhde. Esimerkiksi Talentum Events (2012, 69–70) kuvaa erinomaisessa koulutusaineistossaan jälkikäteistä, reaktiivista mittaamista, jossa huomio on tuloksissa aikaikkunan lopussa. Ennakoivat mittarit aikaansaavat tai ennakoivat jälkikäteisellä mittaamisella todettua suorituskkyä. Aineistossa käytetyt esimerkit ovat linjassa myös tämän tutkimuksen suorituskyyyn määrittelyn kanssa: esimerkkeinä mainitaan asiakkaiden kanssa vietetty aika, asiakkaille tehdyt ehdotukset tai poissaolot ilman syytä. Samoin aineiston toteamukseen siitä, että ennakoivat mittarit antavat organisaatiolle mahdollisuuden tehdä toiminnan tarkistuksia mittaustulosten perusteella, voidaan periaatteessa yhtyä. Tässä työssä mittaamisen ”ennakoivuus” tulee siitä, että se mittaa onnistumista ennakoivaa tavoitetta mittaussajan hetkellä. Voidaan jopa väittää, että kyse on samasta asiasta. Kuitenkin ennakoivat tavoitteet edellyttävät ”ennakoivaa mittaamista” enemmän paneutumista tavoitteen toteutumisen varmistamiseen. Varmistamisen keinona on jakaa tavoite ja sillä aikaansaattava lopputulos keskenään riippuvuussuhteissa oleviksi välitavoitteiksi, joissa onnistuminen ennakoii onnistumista koko tavoitteen saavuttamisessa. Mittarit ja niiden käyttö eli mittaaminen ovat keinoja varmistaa onnistuminen toteamalla nykyhetken tilanne suhteessa tavoitetilanteeseen.

Tasapainotetun tulokortin ja sen täydentäjän strategiakartan käyttö ovat organisaatiotasoisien ennakkoinnin mahdollistajia, jossa henkilöstön merkitys korostuu. Alkuperäisessä tasapainotetussa tulokortissa henkilöstönäkökulma on osana kasvun ja oppimisen näkökulmaa, koska esimerkiksi työntekijän motivaatio on tärkeä kasvun ja oppimisen kannalta (Kaplan & Atkinson 1998, 379, Pekkolan 2006, 19 mukaan):

- Inhimillinen pääoma tarkoittaa käytettävissä olevia ja strategian toteutusta tukevia taitoja, kykyjä ja tietotaitoa.
- Informaatiopääoma tarkoittaa käytettävissä olevia strategian ja toteutusta tukevia informaatiojärjestelmiä, verkkoja ja infrastruktuuria.
- Organisaatiopääoma tarkoittaa kykyä käynnistää strategian toteuttamiseen tarvittavat muutosprosessit ja pitää ne liikkeessä (Kaplan & Norton 2004, 73).



Organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton pääoma (oppiminen/kasvu) tukee (Kaplan & Norton 2004, 31). Tulokorttiajattelussa oppimisen ja kasvun tavoitteet määrittävät ne tekijät, joiden avulla muiden näkökulmien tavoitteet saavutetaan pidemmällä aikajänteellä (Kankkunen ym. 2005, 105).

### 3.5 Tietämys suorituskyvyn kehittämisessä

Suorituskyyä voidaan parantaa tiedon avulla. Linderman ym. (2004, 593) raportoivat useaan eri tutkimukseen perustuen, että tieto on yrityksen kriittinen resurssi ja kilpailukyvyyn lähde, joka parantaa yrityksen suorituskyyä, ja että tehokkaan laadunhallinnan on todettu parantavan suorituskyyä. Heidän mukaansa tutkimuksista ei kuitenkaan käy ilmi, mitä tehokas laadunhallinta tarkoittaa ja tämän puutteen korjaamiseksi tarjoavat tietoperusteista näkemystä yritykseen yhtenä teoreettisena selityksenä laadunhallinnan suorituskyyä parantavasta vaikutuksesta: jos laadunhallinta luo uutta tietoa em. ajattelun mukaisesti, on se selitys laadunhallinnan ja yrityksen suorituskyyyn välisestä yhteydestä. Tietämyksen ja laadunhallinnan yhteyden määrittely edellyttää kummankin käsitteen tarkempaa määrittelyä sekä tiedon syntymekanismien ymmärtämistä. Laadunhallinta tässä mielessä yleisemmin määriteltynä tarkoittaa niitä asioita, joista tietoa lisäämällä eli jotka paremmin osaamalla vaikutetaan organisaation suorituskyyyn. Tässä tarkastelussa tiedolla tarkoitetaan tietämystä (knowledge) ja osaamista, ja näitä termejä käytetään synonyymeinä.

Laadunhallinnassa tavoitellaan suorituskyyyn parantamista. Tälle luodaan edellytyksiä integroimalla laadunhallinnan käytännöt ja organisaatiotasoinen tietämys, joka menettelynä korostaa uuden tietämyksen luonnin merkitystä (Linderman, Schroeder, Zaheer, Liedtke & Choo 2004, 589 - 590). Nonaka (1994, 15) määrittelee tietämyksen oikeutetuksi todelliseksi uskemukseksi, joka ilmiönä liittyy voimakkaasti inhimilliseen toimintaan. Machlup (1983, Nonakan 1994, 15 mukaan) määrittelee informaation sanomien ja merkitysten virraksi, joka voi lisätä, järjestää uudelleen tai muuttaa tietämystä. Nonaka (1994, 15) edelleen tarkentaa termien eroja ja suhdetta toisiinsa: informaatio on viestien virta, joka luo ja järjestelee omistajansa sitoumuksiin ja uskomuksiin ankkuroitunutta tietämystä. Tietoa käytetään myös informaation synonyyminä; kulloisestakin asiayhteydestä ilmenee, kumpi kahdesta merkityksestä on kyseessä.

Nonaka on esitellyt paljon tutkimuksissa juurilähteenä käytetyn tiedonluontimallin, joka perustuu erityyppisten tietämysten (epistemologinen näkökulma) ja erilaisten sosiaalisen vuorovaikutustasojen (ontologinen näkökulma) yhdistämiseen. Polanyi (1966, Nonakan 1994, 16 mukaan), jonka tietämyksen jaottelua Nonaka hyödyntää, jakaa tiedon selkeästi ilmaistavaan, eksplisiittiseen sekä hiljaiseen (tacit) tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan esittää sanoin ja numeroin ja sitä voidaan siirtää formaaleilla kielillä ja kommunikointijärjestelmillä (Linder-

man ym. 2004, 594), ja se – Nonakan ilmaisemana – edustaa vain kaiken mahdollisen tietämyksen jäävuoren huippua. Hiljainen tieto eksplisiittisestä poiketen on henkilösidonnaista, ja siksi sitä on vaikea saattaa formaaliin muotoon ja kommunikoida (Polanyi 1966, Nonakan 1994, 16 mukaan). Nonakan (1994, 17) mallin sosiaaliset vuorovaikutustasot alkavat yksilötasolta, jolla tieto syntyy: yksilöt luovat tietoa, ja ilman yksilöitä organisaatioissa ei synny tietoa. Hänen mukaansa organisaatiokohtainen tiedonluonti tulisi nähdä prosessina, joka organisaatiolähtöisesti tarkentaa ja täsmentää yksilöiden luomaa tietoa ja kiteyttää sen osaksi organisaation tietämysverkostoa.

Hiljainen tieto sisältää sekä tiedollisia että teknisiä elementtejä. Tiedolliset elementit sisältävät mentaalisia malleja, joihin sisältyy skeemoja, paradigmoja, uskomuksia ja näkökulmia. Nämä auttavat yksilöitä ymmärtämään maailmaa ympärillään. Esimerkiksi kyky aistia tyytymättömyyttä asiakkaan äänenpainosta tai kasvon ilmeistä sisältää hiljaisen tiedon tiedollisia elementtejä. Hiljaisen tiedon tekniset elementit ovat tiettyyn asiayhteyteen soveltuvia kykyjä ja taitoja. Esimerkkinä tästä on taito ajaa polkupyörällä. Siinä yhdistyvät toiminnallista kykyä edustava polkeminen ja teknistä komponenttia edustava samanaikainen tasapainon säilyttäminen. (Linderman ym. 2004, 594.)

Nonakan malli koostuu tietämyksen epistemologisten ja ontologisten ulottuvuuksien vuorovaikutuksesta taulukon 1 mukaisesti siten, että tieto syntyy epistemologisten ulottuvuuksien – hiljainen ja eksplisiittinen tieto – välisen konversion tuloksena.

	Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto
Hiljainen tieto	Sosiaalistaminen	Ulkoistaminen
Eksplisiittinen tieto	Sisäistäminen	Yhdistäminen

Taulukko 1: Tiedon konversiot (Nonaka 1994, 19)

Tiedon konversiot voivat tapahtua

- hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon – sosiaalistaminen
- eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon – yhdistäminen
- hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon – ulkoistaminen
- eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon – sisäistäminen.

Yllä olevien vuorovaikutuksen tapojen avulla olemassa olevaa tietoa muutetaan uudeksi, so. luodaan uutta tietoa (Linderman ym. 2004, 594 - 595):

- Sosiaalistaminen on kokemusten keskinäinen jakamisprosessi, jolla luodaan hiljaista tietoa esimerkiksi mentaalisia malleja ja teknisiä taitoja. Sosiaalistaminen edellyttää henkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, mutta ei välttämättä edellytä puhuttua kieltä. Ohjaus, havainnointi, jäljittelevä ja harjoittelu ovat keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Sosiaalistamisprosessin jaettujen kokemusten saantia edistää se, että yksilöt voivat tuntea keskenään empatiaa ja omaksua toistensa tuntemuksia ja uskomuksia. Nonaka kuvaa näin syntyvää tietoa sympatisoiduksi.
- Ulkoistaminen on prosessi, jolla hiljainen tieto saatetaan eksplisiittiseen muotoon selkeästi ilmaistaviksi käsitteiksi. Tässä tyypillisesti hyödynnetään kielikuvia, analogioita, käsitteitä, hypoteeseja ja malleja. Tämä voidaan nähdä käsitteiden luontiprosessina, joka voi käynnistyä vuoropuhelusta tai kollektiivisesta pohdiskelusta. Kyse on tietoa käsitteellistävästä prosessista.
- Yhdistäminen on käsitteiden systematisointi- sekä erilaisten eksplisiittisen tietämyksen ilmentymien yhdistämisprosessi. Uutta tietoa voi syntyä olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa, informaatiota, uudelleen järjestämällä, lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä, luokittelemalla ja saattamalla uuteen asiayhteyteen. Kyseessä on tiedon systematisointi.
- Sisäistäminen on eksplisiittisen tiedon sisäistämistä hiljaiseksi tiedoksi. Prosessia helpottaa, jos eksplisiittinen tieto on verbalisoitu tai muuten dokumentoitu. Sisäistäminen tyypillisesti tapahtuu kokemalla uudelleen oppimansa, kuten tilanne on tekemällä oppimisessa. Tätä konversiota voi kuvata toiminnalliseksi.

Nonaka ja Takeuchi (1995, Lindermanin ym. 2004, 595 mukaan) kiinnittävät huomioita siihen, että aina konvertoitaessa tietoa se laajentuu ja siirtyy korkeammille ontologisille tasoille. Näin konversiot muuttavat tietoa yksilön tietämyksestä organisaation tiedoksi. Nonaka nimesi ilmiön tietämysspiraaliksi, jossa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välinen vuorovaikutus siirtää tietämyksen korkeammille ontologisille tasoille (Linderman ym. 2002, 595). Vuorovaikutuksessa hyödynnetään eri tiedonluontiprosesseja. Kamensky (2010, 28) on sisällyttänyt vuorovaikutuksen strategisen johtamisen yhdeksi menestystekijäksi strategian, johtamisen ja osaamisen lisäksi.

ISO 9000:2005 määrittelee laadunhallinnan koordinoituiksi toimenpiteiksi organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Linderman ym. määrittelevät tutkimuksessaan laadunhallinnan käyttäen kahden eri tutkimuksen määritelmiä. Dean ja Boven (1994) sisällyttävät laadunhallintaan asiakassuuntautuneisuuden, jatkuvan parantamisen sekä tiimityöskentelyn. Sitkin, Sutcliffe ja Schroeder (1994) kuvailevat laadunhallinnan asiakastytytyvyytenä, jatkuvana parantamisena ja systeeminäkökulmana organisaatioon. Linderman ym. (2004, 593) toteavat määrittelyt hyvin samankaltaisiksi, ja päätyvät ottamaan oman tarkaste-

lunsa pohjaksi Sitkin ym. (1994) määritelmän, koska se käsittelee organisaatiota systeeminä, joka heidän mukaansa on myös Demingin näkökulma organisaatioon. He omaksuvat kuitenkin Deanilta ja Bowenilta tiimityökonseptin korostamaan sosiaalistamisen merkitystä tiedon luonnissa. Linderman ym. ovat integroineet toisiinsa laadunhallinnan ulottuvuudet ja tiedonluontin prosessit taulukon 2 mukaisesti.

Laadunhallinta	Tietämys			
	Sosiaalistaminen	Ulkoistaminen	Yhdistäminen	Sisäistäminen
Asiakastyytyväisyys	Henkilöstön ja asiakkaiden vuorovaikutuksen laajuus	Asiakkaiden tarpeiden ja niistä muodostetun käsityksen laajuus	Asiakkaan datan analysoinnin laajuus	Asiakasinformaation seurannan ja siitä annetun palautteen laajuus
Jatkuva parantaminen	Organisaation henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus parantamistoimenpiteissä	Parantamisteoroiden ilmaisu teorioina, käsitteinä tai syyseuraussuhteina	Ongelman ymmärtämiseen ja diagnosointiin liittyvän tiedon analysointi	Meneillään olevan prosessin ohjaus ja valvonta
Systeeminäkökulma	Organisaation heterogeenisten jäsenten välinen vuorovaikutus	Organisaatiossa käsityksen muodostaminen systeemin tarkoituksesta ja päämäärästä	Eri lähteistä saatavan tiedon yhdistäminen	Organisaation samansuuntainen toiminta tarkoituksen, päämäärän ja strategian mukaisesti

Taulukko 2: Laadunhallinnan ja tiedonluontiprosessien integrointi uuden tiedon luomiseksi (Linderman ym. 2004, taulukko 1)

Laadunhallinnassa kiinnostuksen kohteena ovat asiakkaat, prosessit ja organisaation kokonaistoiminta, jota ilmentävät missio, visio ja strategia ja sen jalkauttaminen. Haasteena on, miten tiedon siiloutuminen estetään ja miten syntyneet siilot puretaan. Lillrank (1999, 2937) tarkastelee laatua eri näkökulmista. Tuotantokeskeinen näkemys laadusta korostaa tekemisen tuotoksen, jonka Lillrank nimeää toimitteeksi, tuotteen virheettömyyteen, so. se kuvaa aikomuksen ja lopputuloksen suhdetta. Virheettömyys kuvaa tuotannon toimivuutta, ja tässä mittarina voidaan käyttää virheiden lukumäärää. Suunnittelu- tai tuotokeskeinen laatu perustuu ajatukseen siitä, että asiakkaat arvostavat yksioikoisesti tuotoksen teknisten ominaisuuksien maksimointia. Lähtökohtana ovat tuotteen ominaisuudet, jotka määrittelevät sen suorituskyvyn. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkastellaan sitä, miten tuotos erilaisten ominaisuuksien kokonaisuutena soveltuu asiakkaiden tarpeisiin. Tuotos on onnistunut, mikäli asiakas on valmis siitä maksamaan. Systeemi- eli ympäristökeskeinen laatuajattelu lähtee ajatuksesta, jonka mukaan monilla tuotoksilla on vaikutuksia laajemminkin asiakkaiden välittömän ympäristön

ulkopuolelle. Nämä vaikutukset voivat aiheuttaa ongelmia. Ilmiönä kyse on asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen suhteesta muiden sidosryhmien tarpeisiin.

Linderman ym. (2004) päätyminen taulukon 2 laadunhallinnan osatekijöihin kertoo heidän näkemyksensä organisaation suorituskyvyn keskeisistä ajureista, eli kohteista, joihin liittyvää tietämystä tulisi kehittää. Näkökulmat korostavat prosessien johtamisen merkitystä organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa. Asiakastyytyväisyys liittyy prosessiajattelun ytimeen: prosessin oikeutus tulee prosessin asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Jatkuva parantaminen on prosessikulttuurin ydintä. Systeeminäkökulma on merkittävä strategiakartoissa, suorituskyvyn kehittämisessä sekä prosessien johtamisessa. Kaikissa näissä korostetaan kokonaisuuden hahmottamista tunnistamalla systeemin eri osat ja niiden väliset syy- ja seuraussuhteet. Linderman ym. valitsevat laadunhallinnan ulottuvuudet ja niihin liittyvä uusi tieto ovat keskeisiä organisaation suorituskyvyn kehittämisessä.

Drucker (1988, Vakolan 2000, 815 mukaan) edustaa näkemystä, jonka mukaan tieto on ainoa kestävä kilpailuedun resurssi. Edmonson ja Moingeon (1998, Vakolan 2000, 815 mukaan) organisaatio-oppimista ja innovaatiota pidetään aineettomina voimavaroina tai resursseina, koska niitä on hyvin vaikea matkia. Vakolan (2000, 816) mukaan tällaiset resurssit muodostavat eräänlaisen organisaatiopääoman, joka toimii kilpailuedun lähteenä. Hänen mukaansa yritykset koettavat hyödyntää organisaatio-oppimista ja innovointia pelkän ongelmanratkaisun lisäksi asemansa parantamiseen muuttuvissa kilpailuolosuhteissa. Vakola esittää näkemystään, että yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu perustuu niiden kykyyn oppia nopeammin kuin kilpailijansa, joka ominaisuus hänen mukaansa liittyy erityisesti rakennusalaan. Organisaation oppiminen Virtasen ja Wennbergin (2007, 38) mukaan ilmenee tarpeena mitata toimintaa sekä reagoida mittauksen tuloksiin. Heidän mukaansa organisaation oppiminen oppivassa organisaatiossa on virheiden todentamista ja korjaamista ja organisaatiotasolla oppiminen tapahtuu aina ryhmissä. Virtanen ja Wennberg katsovat tämän korostavan muutosjohtamista ja muutostavallisuutta.

Rogers (1995 Vakolan 2000, 815 mukaan) määrittelee innovaation organisaation oppimisen tulokseksi ja antaa sille myös laajemman määrittelyn: innovaatio on idea, tuote, prosessi, systeemi tai laite, jonka yksityiset henkilöt, joukot ihmisiä tai yrityksiä, teollinen ala tai koko yhteiskunta ymmärtää uudeksi. Innovaatioita voi esiintyä kolmella eri alueella: tuote, prosessi ja organisaatioon liittyvä (Vakola 2000, 815). Forss ym. (1994 Vakolan 2000, 813 mukaan) ovat määritelleet organisaation oppimisen muutoksiksi siinä, mitä organisaatio tietää ja miten se toimii, ja se pyrkii jatkuvan parantamisen keinoin tehostamaan organisaation vaikuttavuutta. Fiol ja Lyles (1985 Vakolan 2000, 815 mukaan) määrittelevät organisaation oppimisen toiminnan parantamiseksi paremman tietämyksen ja ymmärryksen avulla. Oppiminen on organisatorista, koska sillä tavoitellaan organisatorisia tarkoituksia, se on yhteistä tai jaettua orga-

nisaation jäsenten kesken ja oppimisen tulokset upotetaan organisaation systeemeihin, rakenteisiin ja kulttuuriin (Snyder & Cummings 1998, Vakolan 2000, 815 mukaan).

### 3.6 Prosessit suorituskyvyn hallinnassa

Prosessi tässä työssä määritellään toistuvaksi, samalla tavalla toteutettavaksi tai samaan toteutus-tapaan pyrkiväksi ja itseään jatkuvasti parantavaksi kokonaisvaltaiseksi tavoitteelliseksi tekemiseksi, joka ohjautuu suunnitellusta tuotoksestaan. Prosessi voidaan nähdä tapana, subjektiivisena sopimuksena, vastuun- ja työnjaosta haluttujen, prosessin asiakkaille arvoa tuottavien tuotosten aikaansaamisessa luonteeltaan toistuvissa tehtävissä. Prosessin peruskomponentit ovat syöte, muuntaminen ja tuotos. Tekeminen on prosessimaista, kun se tähtää nimetyn asiakkaan intressien tyydyttämiseen suunnitelluilla ja sovitulla toistettavilla toiminnoilla halliten sen kokonaisuuden, jonka tuotoksen aikaansaaminen edellyttää, ja jonka kaiken onnistumista arvioidaan säännöllisesti ja mahdollisiin poikkeamiin puututaan sovitulla tavalla. Prosessin asiakkaalle prosessi näyttäytyy tarpeet tyydyttävänä tuotoksena eli tuotteena tai palveluna.

Prosessilla on monitahoinen rooli organisaation suorituskyvyn hallinnassa. Prosessit edustavat tekemistä, jolla konkretisoidaan palvelulupauksen toteuttamisen edellyttämä tekeminen, jolloin ne ovat keskiössä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien intressien tyydyttämisessä: organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joiden saavuttamista aineeton pääoma tukee (Kaplan & Norton 2004, 31). Operatiivisen toiminnan lisäksi prosessit ovat välttämättömät strategian jalkautuksessa: strategiaa on vaikea toteuttaa ilman tehokkaita toimintaprosesseja (Kaplan & Norton 2004, 85). Prosessien kautta aineeton pääoma tulee merkittäväksi ja hyödynnettäväksi. Aineettomalla pääomalla on merkitystä vain, jos ne saadaan tukemaan prosessien toimintaa. Arvoa tuotetaan sisäisten prosessien avulla. Prosessien ympärille rakennetaan teemat, joiden avulla tavoitteet, mittaaminen ja toimenpidesuunnitelmat laaditaan. (Kaplan & Norton 2004, 75.)

Perinteisessä organisaatiossa esimies on ollut se taho, jolle työtä tehdään, ja joka myös arvioi tekemisen onnistumisen. Näin esimiehessä ovat yhdistyneet linjaesimiehen ja asiakkaan roolit. Prosessimaaisessa toiminnassa roolit eriytyvät niin, että asiakas ottaa selkeästi paikkansa tuotoksen vastaanottajana ja tuotoksen sekä sen aikaansaamisen edellyttämän tekemisen arvioijana. Esimiesroolin tehtäväksi jää varmistaa se, että asiakas saa tälle luvattun palvelun. Varmistaminen edellyttää alaista tukevaa ja valmentavaa johtamista. Näin alaisen huomio on kääntynyt esimiehestä asiakkaaseen tämän tarpeiden tyydyttämiseksi, ja esimiehen huomio alaiseen sen varmistamiseksi, että alainen kykenee lunastamaan asiakkaalle annetun lupauksen. Inhimillisen pääoman merkitys korostuu nykyaikana ja todellinen lisäarvo syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, ei yhden henkilön erityisestä toiminnasta (Kankkunen 2005,

83). Tältä kannalta prosessit ovat yksi yhteistyön viitekehys, jossa organisaation lisäarvo syntyy ja johon laatuvaatimukset kohdistuvat.

### 3.6.1 Prosessien ja prosessiorganisaation ominaisuuksia ja komponentteja

Prosessia ilmentävät keskeisinä piirteinä asiakaskeskeisyys, tuotoslähtöisyys, toistettavuus, kokonaisvaltaisuus, verkottuneisuus, monimutkaisuus sekä yksilöllisyys ja organisaatiokohtaisuus. Prosessin elementit, joita ja joiden yhdistelmää ominaisuudet ilmentävät, ovat prosessin käynnistävä syöte, tiedon, resurssien, syötteen ja tekemisen yhdistäminen ja muuntaminen halutuksi tuotokseksi. Sekä prosessien ominaisuuksille että elementeille voidaan asettaa tavoitteita.

Asiakaslähtöisyys tai asiakaskeskeisyys on sitä, että asiakkaan intressien tyydyttäminen nähdään kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa olemassaolon oikeutuksen lunastajana. Asiakas on prosessin tuotoksen eli tuotteen tai palvelun vastaanottaja, ja kaikki sellainen toiminta, joka tuottaa lisäarvoa, päättyy asiakkaaseen (Laamanen & Tinnilä 2002, 43). Tällaista suhtautumista kutsutaan asiakaslähtöisyydeksi, joka käytännössä prosessitasolla ilmenee prosessien alkamisena asiakkaasta ja päättymisenä asiakkaaseen (Laamanen 2002, 53). Ljungberg (2002, 255) toteaa prosessien luovan asiakasvetoisen toimintatavan funktionaalisiihiin perustuvan toiminta-vetoisen tavan sijaan, jolloin tekemistä oleellisemmaksi nousee tekemisen tulos. Oman organisaation työntekijät nähdään asiakkaina, joita kohdellaan kuten ulkoisia asiakkaita. Prosessi on poikkeuksetta ketju asiakkaalta asiakkaalle. Olipa asiakas ulkoinen tai sisäinen, tunnettu tai tuntematon, aina sillä on odotuksia, tarpeita tai vaatimuksia prosessiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Prosessit muodostavat linkin asiakkaan tarpeiden ja niiden tyydyttämisen välille, ja asiakkaan kannalta katsottuna prosessit määrittävät organisaation suorituskyvyn, koska prosesseilla – ei hierarkkisilla rakenteilla – on kustannukset, läpimenoaika, tuotoksen laatu sekä asiakastyytyväisyys; näitä kaikkia voi mitata ja myös asiakas arvioi koko prosessin suorituskyyä näiden kriteerien avulla (Ljungberg 2002, 255). Laadunhallinnan kehittäjä W Edwards Deming on korostanut voimakkaasti prosessien merkitystä toteamalle, että ellei kykene kuvaamaan tekemistään prosessina ei tiedä, mitä on tekemässä (Laatukeskus 2007).

Prosessi on tekemistä, ja sen keskeisin ominaisuus on tuotoslähtöisyys, so. tuotoksen merkitys toisaalta prosessin koko olemassaolon oikeutuksen lunastajana onnistuneena palveluna, toisaalta kaiken tuotoksen toteuttamiseen tähtäävän tekemisen ohjaajana. Prosessi on tekemistä, joka ohjautuu suunnitellusta tuotoksesta. Prosessiajattelun mukaan tekeminen takaa tavoitteeseen pääsyn, ja prosessit aikaansaavat sen liikkeen, jolla organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan (Ljungberg 2002, 276). Näin tuotoslähtöisyydestä seuraa suoraan prosessin tavoitteellisuus. Tekeminen on mielekästä vain, jos se johtaa asiakkaan tarpeen tyydyttä-

miseen eli halutun tuotoksen aikaansaamiseen. Tavoitteena on siis tuotos sille asetettuine vaatimuksineen. Prosessin kannalta tärkeintä on haluttu tuotos, jonka mukaiseksi tekeminen organisoituu. Prosessin onnistuminen päätetään sen mukaisesti, kuinka hyvin prosessin asiakas kokee saaneensa lisäarvoa eli tiedostamansa ja julkilausumansa sekä tiedostamattomansa ja julkilausumattomat tarpeensa tyydytettyä. Asiakkaan mielipide viimekädessä ratkaisee, onko prosessi onnistunut vai ei. Prosessin kannalta on edullista määritellä onnistumisen arviointikriteerit asiakkaan kanssa, jotta prosessia arvioidaan mielikuvien sijaan myös todennettavilla faktoilla. Prosessin asiakas voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen, ja se voi olla esimerkiksi henkilö tai tämän edustama orgaani tai toinen prosessi. Oleellista on jatkuvasti varmistua siitä, että tuotokset ja tavoitteet ovat todellisten tarpeiden mukaiset.

Prosessin määritelmän mukaan toistuvuus on edellytys sille, että tekemistä voidaan luonnehtia prosessiksi. Toistuvuus onnistuakseen edellyttää toistettavuutta. Tekeminen voi olla toistuvaa, vaikka se ei olisikaan jatkuvaa. Toistuvuus edellyttää tekemiseltä toistettavuutta ja systematisoitavuutta. Koska prosesseille on tyypillistä toistuvuus tästä seuraa, että pienetkin korjaavat toimenpiteet voivat vaikuttaa laajasti koko prosessiin ja sen suorituskyykyyn (Ljungberg 2002, 257–258). Zairi (1997, 64) nostaa esille ennustettavuuden syötteiden ja tuotosten ominaisuutena. Toistuvuus ja ennustettavuus ovat sidoksissa toisiinsa; mitä toistettavampaa tekeminen on, sitä ennustettavampia sen tuotokset todennäköisesti ovat. Zairi (1997, 64) määrittelee prosessin lähestymistavaksi syötteiden muuttamisessa tuotoksiksi siten, että organisaation resursseja käytetään käyttövarmasti, toistettavasti ja pysyvällä tavalla organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Prosessi voi olla osa ylemmän tason prosessia, se voi liittyä toiseen prosessiin tai sillä voi olla ala-prosesseja. Prosessin toiminnot liittyvät toisiinsa tietyssä järjestyksessä. Prosesseille on tyypillistä toistuvuuden lisäksi verkottuneisuus ja sen liittymät ja linkit voivat olla verkottuneita peräkkäisyyden lisäksi, ja niitä voi olla useita (Ljungberg 2002, 257–258, 260). Mitä monimutkaisempi tarkasteltava verkosto on, sitä vaikeampi on ennustaa tehtyjen muutosten seurauksia koko systeemissä, josta huolimatta prosessin johtaminen edellyttää sen tuntemista (Ljungberg 2002, 262).

Prosessien monimutkaisuus vaihtelee. Ljungberg (2002, 262) tunnistaa kahden tyypistä monimutkaisuutta: yksityiskohtien sekä toiminnallista monimutkaisuutta, ja toteaa, että prosessit ovat monimutkaisia. Hänen mukaansa yksityiskohtien monimutkaisuutta, jota voidaan tutkia kuvaamalla kohde, on useimmiten tutkittu, mutta sen ymmärtäminen ei auta systeemin ymmärtämisessä. Ljungbergin mukaan toiminnallisen monimutkaisuuden ymmärtämisestä on hyötyä prosessien johtamisessa, ja sen hahmottaminen voi edellyttää lisätietoa ja mahdollisesti mittaamistakin. Tietointensiivisen palvelukeskuksen tuotantoprosessit ovat sitä monimutkaisempia, mitä enemmän erityyppistä asiantuntemusta tuotoksen aikaansaamiseksi tarvi-



taan. Linjaorganisaatiot tyypillisesti rakennetaan asiantuntemuksen mukaisina, ja näin mitä useampaa asiantuntemusta tarvitaan, sitä useampi linjaorganisaation yksikkö on prosessin vaikutuspiirissä. Tämä näyttäytyy organisaatiolle kasvavana monimutkaisuutena.

Kokonaisvaltaisuus prosessin ominaisuutena tarkoittaa kokonaisvaltaisuutta prosessin tuotoksen ja sen aikaansaavan tekemisen kannalta. Kokonaisvaltaisuutta ilmentää se, että prosessi kokoaa ja liittää yhteen yhden ohjauksen, koordinoinnin ja johtamisen kohteeksi kaiken sen tekemisen, joka tarvitaan halutun välittömän tuotoksen aikaansaamiseksi (Ljungberg 2002, 257–258). Prosessit ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia, koko organisaation kattavia ja funktionaalisen linjaorganisaation läpäiseviä, ja parantavat toimenpiteet toteutetaan prosessien, so. tekemisen, ei funktionaalisten hierarkiarakenteiden kautta (Carpinetti ym. 2003, 552–553). Murto (1992, 31) sisällyttää prosessien kokonaisvaltaisuuteen niiden vaikutuksen koko organisaatioon. Ljungberg (2005, 255) nostaa prosessit organisaatioon kuuluvaksi yhdeksi lainalaisuudeksi väittämällä, että prosessit toimivat kaikissa organisaatioissa piilossa olevina toisiinsa liittyvien toimintojen rakenteina, vaikka näiden olemassaoloa ei tunnistettaisi eikä huomioitaisi. Zairin (1997, 68) näkemyksen mukaan lähes kaikkia yrityksen aktiviteetteja pidetään prosesseina, jotka leikkaavat perinteiset funktioihin perustuvat rajat. Hänen mukaansa funktioihin perustuva lähestyminen luo esteitä asiakastytyväsyydelle ja sallii osastojen välisten, ”organisatorista melua” estävien kontrollipisteiden syntymisen, joihin pitää esimerkiksi reviirin vahtimista ja huonoa tiedonvälitystä.

Murron (1992, 31) mukaan prosessien kokonaisvaltainen luonne ilmenee vaakatason yhteistointana ja koko henkilöstön osallistumisena muuhunkin kuin omien tehtäviensä edellyttämään kehittämiseen. Tämän mukaisesti yhteisön menestyminen edellyttää sen kaikkien jäsenten näkemysten, tiedon ja osaamisen hyväksikäyttöä. Menestyminen taas Murron mukaan edellyttää kokonaistilanteen ja kokonaisuuden edun näkemistä, johon ajatukseen on helppo yhtyä. Murron mukaan kokonaisvaltaisuutta on myös jatkuva, koko yhteisön tasolla tapahtuva eri yksiköiden ja hierarkiatasojen välinen vuorovaikutus sekä koko organisaation jatkuva strategioiden ja tavoitteiden tutkiminen ja muokkaus. Virtanen ja Wennberg (2007, 75) korostavat nykytilan, tavoitteiden ja tavoitteisiin johtavien keinojen ymmärtämistä koko organisaatiossa sitä prosessimaisesti kehitettäessä. Tämä heidän mukaansa nostaa vision ja strategian ohjaamaan kehittämistä. Kamensky (2010) on laittanut strategisen johtamisen yhdeksi keskeiseksi komponentiksi vuorovaikutuksen.

Henkilöille voivat heidän taustoistaan - koulutus, työkokemus, asemat organisaatioissa, harastukset yms. - johtuen samat termit edustaa eri merkityksiä (Murto 1992, 44–45). Tämän Murtokin kokee tämän ongelmalliseksi työpaikoilla, koska onnistunut vuorovaikutus edellyttää yhteistä käsitystä kielen työsidonnaisten termien merkityksestä. Yhteisellä sosiaalisella todellisuudella tarkoitetaan koko organisaation yhteistä ymmärrystä toiminnan kannalta keskeistä

asioista, joita ovat mm. prosesseissa ja työjärjestyksissä käytettävät erilaisten roolien kuvaukset ja sanallisissa kuvauksissa käytettävät tekemistä ilmaisevat sanat, arvot, strategia, misio, tavoitteet sekä näkemykset asiakkaista ja näiden tarpeista. Murto (1992, 42–52), joka on tuonut julkisuuteen ilmaisen ”yhteinen sosiaalinen todellisuus”, toteaa, että sen luominen edellyttää tärkeimmistä asioista keskustelua. Murto edelleen toteaa, että jatkuva ja säännöllinen osallistuminen oman ja organisaation toiminnan tutkimiseen johtaa vähitellen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, joka on yksi ilmentymä yhteisessä todellisuudessa elämisestä. Kaikessa tässä keskustelevala kulttuuri on välttämätön, ja sen yksi ilmentymä on yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuutta voivat välittää kulttuurin lisäksi myös fyysinen ympäristö ja teknologiset laitteet, jotka edelleen lisäävät organisaatiojärjestelmän monimutkaisuutta (Peltonen 1999, 5). Kamensky (2010, 29) nostaa yhteisen strategia- ja bisneskielen listallaan ensimmäiseksi kymmenestä strategisen johtamisen kriittisestä menestystekijästä. Samaa korostavat Kaplan ja Norton (2004, 13), joiden mukaan edellytyksenä viestin ymmärtämiselle on strategian kuvaaminen operatiivisin käsittein, ja jota he pitävät yhtenä viidestä periaatteesta strategialähtöisessä johtamisessa. Muut neljä periaatetta ovat: organisaation mukauttaminen strategiaan, strateginen tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä, strategian tekeminen jatkuvaksi prosessiksi ja muutoksen käynnistäminen ylimmän johdon toimenpitein. Yhteisen kielen merkitys onnistumisen edellytyksenä on mielletty jo pitkään. Esimerkiksi Ehrnrooth (Brantberg 2009, 188) on jo 1940-luvun lopulla korostanut sotakokemustensa perusteella saman kielen puhumisen merkitystä osana taktiikan yhteistä ymmärrystä johtamisen onnistumisessa.

Murto (1992, 47–48) ei pidä mahdollisena määritellä tarkasti yhteistä sosiaalista todellisuutta, vaan asiaa tulee lähestyä näkökulmittain. Hänen mukaansa se ohjaa yhdessä fyysisen todellisuuden kanssa henkilöiden ja ryhmien käyttäytymistä, yhteisön arvot, normit, tavat, asenteet ja epäviralliset ja viralliset uskomukset ovat sen suhteellisen pysyvä osa ja se sisältää myös tilannesidonnaiset mielipiteet, tulkinnat ja tunnereaktiot.

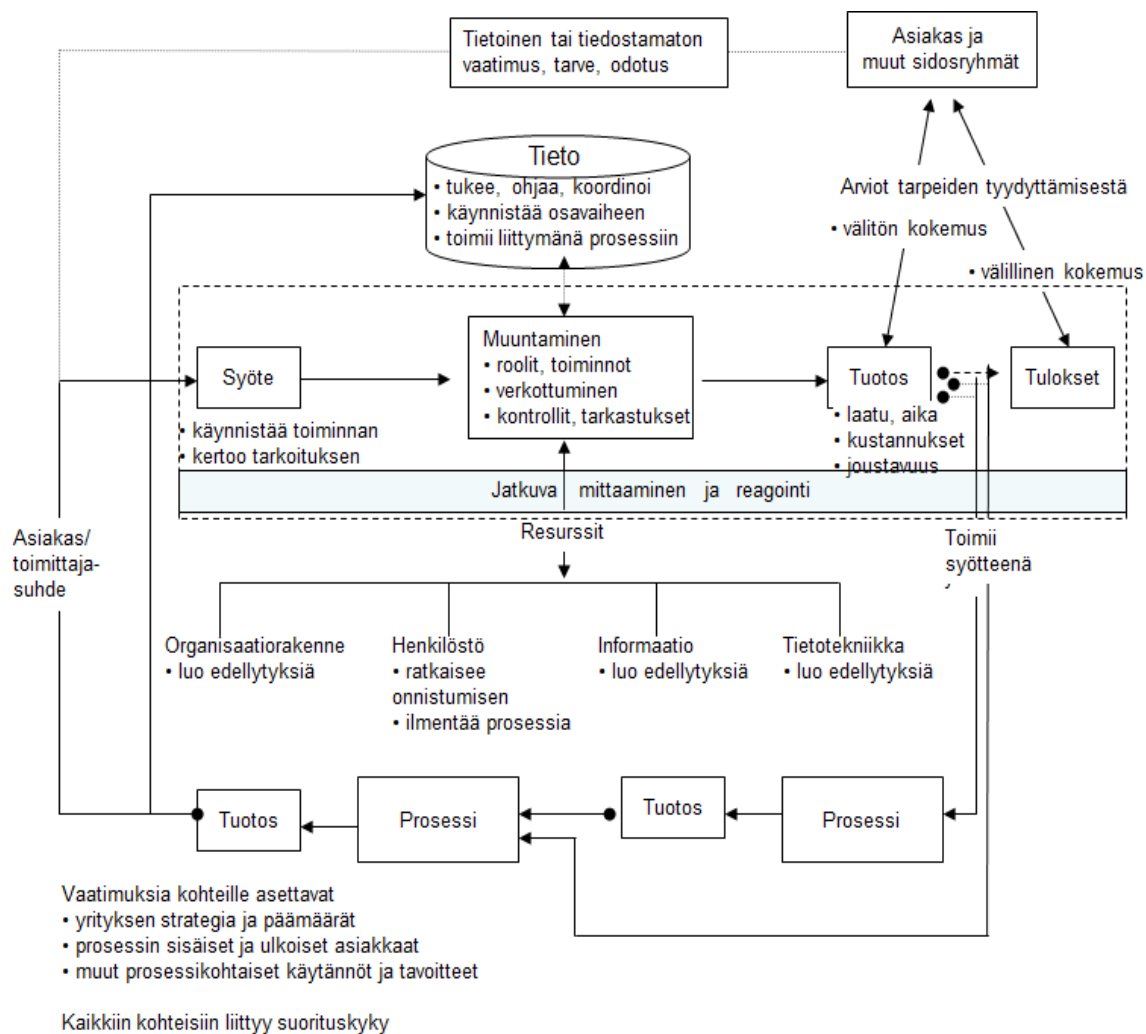
Tyypillisesti prosessia kuvaavat ominaisuuksina yksilöllisyys ja organisaatiokohtaisuus. Korostuneesti ja tarkoitushakuisesti näin on erityisesti niissä prosesseissa, jotka ovat yrityksen mission ja vision saavuttamisen kannalta keskeisiä; nämä prosessit ilmentävät niitä ratkaisuja, joilla ko. organisaatio aikoo erottautua muista ja onnistua perustehtävässään. Ljunberg (2002, 262) on tarkastellut prosessin yleisiä ominaisuuksia esimerkkinä tilausprosessi, joka luonteensa vuoksi on yrityskohtainen. Hänen mukaansa tilausprosessin syvälinen ymmärtäminen vaatii monen tieteenhaaran käyttöä ja sillä on kompleksisen systeemin piirteitä, so. systeemi koostuu monesta toisiinsa vaikuttavasta osasta ja osien vaikutusta toisiinsa on vaikea määritellä. Hän kuvaa prosessia toisiinsa liittyvien ja ajallisesti erottuvien kausaalisuhteiden verkkona, jossa tiedon vaihdon määrä ja keskinäiset riippuvuudet prosessin ohjauksessa ovat merkittäviä

tekijöitä. Monet näistä suhteista hän näkee epälineaarisia eli ne eivät ole pelkästään osiensa summa.

Alan kirjallisuudessa esiintyvien prosessin määrittelyjen mahdollisista sanamuotojen erilaisuuksista huolimatta niiden perusrakenteet on tunnistettu yhdenmukaisesti. Kuviossa 2 on esitetty prosessin rakenteita ja liittymistä ympäristöönsä. Tarkastelu perustuu soveltaen Ljungbergin (2002, 257–261) näkemykseen prosessin sisäisistä ja ulkoisista ominaisuuksista ja prosessin mittaamista varten nimeämiin prosessin komponentteihin, Reijers ja Liman Mansarin (2005) esittelemään prosessien uudelleensuunnittelun malliin sekä Kaplanin ja Nortonin (2005, 33) arvion tuottamisen malliin.

Prosessi saa aikaan tuotoksen, jota tyypillisesti arvioidaan ja voidaan mitata laadun, kustannusten, ajan ja joustavuuden kannalta. Asiakas ja toimittaja sopivat prosessin tuotoksesta, jonka arviointiin voidaan yhteisesti sopia edellä mainitut kriteerit. Syöte käynnistää prosessin toiminnan ja kertoo sen tarkoituksen. Prosessin ydintä ovat sen rakenne, toiminnallisuus sekä näiden avulla tapahtuva aineettoman pääoman muuntaminen halutuksi tuotokseksi. Aineettomasta pääomasta organisaatorakenne, informaatio ja tietotekniikka luovat edellytyksiä prosessin onnistumiselle, ja henkilöstö, joka parhaiten ilmentää prosessia, ratkaisee onnistumisen. Tieto toimii liittymänä prosessiin, käynnistää osavaiheen ja yleisesti tukee, ohjaa ja koordinoi prosessia. Prosessi on tyypillisesti osa prosessien joukkoa, ja sillä voi itsellään olla aliprosesseja. Voidaan puhua verkostomaisesta toiminnasta.

Prosessin tulokset ovat asiakkaan välillisen kokemuksen seurausta, eikä prosessi tyypillisesti voi suoraan vaikuttaa niihin. Asiakas tässä vaiheessa arvioi saamansa palvelua tuotoksen lisäksi sen käytön perusteella; kyse on sen todentamisesta, miten palvelu ja sen käyttö tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tästä johtuen prosessin onnistuminen perustuu kykyyn tunnistaa asiakkaan tiedostamat ja myös tiedostamattomat intressit asiakastakin paremmin. Arvioon voivat vaikuttaa monet sellaiset tekijät, joihin prosessi ei voi vaikuttaa, esimerkiksi muiden vastaavien toimijoiden toimittamat palvelut. Välillisen kokemuksen selvittäminen edellyttää erilaisen tutkimusten, kyselyjen, haastattelujen sekä kohderyhmien käyttöä. Mitä tarkemmin tuotoksista ja tuloksista asiakkaan kanssa voidaan sopia, sitä paremmat edellytykset prosessilla on vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Haasteellisuutta lisää se, että tuloksia arvioivat ja tuotoksia käyttävät voivat olla eri tahoja. Asiakastarpeen määrittämisessä tulisi voida huomioida myös asiakkaiden asiakkaat. Asiakas näkee prosessin luvattuna palveluna.



Kuvio 2: Prosessin rakenne ja liittyminen ympäristöönsä (soveltaen Ljunbergin 2002, 257–261; Reijers & Liman Mansar 2005; Kaplan & Norton 2005, 33)

Tämän rakenteen tulisi ”laskeutua” käytännön toiminnaksi eli rakenteen ja käytännön toiminnan tulisi olla yhtä, jolloin toimittaisiin kuvatus tavan eli prosessin mukaisesti. Kun toiminta on kuvattu, vain silloin sitä voidaan kehittää. Tämä pätee sekä yksinkertaisiin että monimutkaisiin prosesseihin. Kuvaukset mahdollistavat myös mielekkään mittaamiseen reagoinnin.

### 3.6.2 Prosessien johtaminen ja kehittäminen

”Laadun johtamisen keskeinen periaate on toiminnan jatkuva, systemaattinen kehittäminen.” Toimiakseen jatkuva kehittäminen vaatii ”edistysuskaisen” organisaatiokulttuurin. (Lillrank, 1999, 137.) Suorituskyvyn kannalta tämä näkemys edustaa ydintä eli tavoitteiden pohjalta tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Prosessit, näiden mukainen toiminta ja toiminnan ja prosessikuvausten kehittäminen ovat toiminnan johtamista ja kehittämistä, prosessimaisesti toimittaessa prosessien johtamista ja kehittämistä. Laatu tehdään päivittäisessä operatiivisessa

toiminnassa, so. prosesseissa. Murron (1992, 33) mukaan prosessikulttuurissa kehittäminen perustuu organisaation arkipäivän tutkimiseen, ja toimintaa arvioidaan suhteessa organisaatioon perustehtävään (Murto 1992, 40). Säännöllinen oman ja koko työyhteisön toiminnan tutkiminen johtaa vähitellen kaikkien työntekijöiden yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen (Murto 1992, 42–52). Ljungberg (2002, 265–266) konkretisoi toiminnan tutkimisen mittaamiseksi, joka hänen mukaansa kuuluu tyypillisesti prosessikulttuuriin. Tämä ominaisuus hänen mukaansa erottaa prosessimaisen toiminnan funktioihin perustuvasta toiminnasta. Tuominen ja Lillrank (2000, 15) korostavat laatukulttuurin merkityksen korostuvan sisällöltään vaihtuvissa toiminnoissa, kun taas toistuvissa toiminnoissa laatuajärjestelmät ovat tärkeitä. Laatukulttuuri heidän mukaansa koostuu laadun maailmankuvasta ja laadun johtamiskäytännöistä ja ilmenee yhteisinä arvoina ja toimintatapoina sekä tyyleinä.

Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa alainen tekee töitä ja vastaa niistä esimiehelleen. Näin esimies on myös tekemisen tuotoksen vastaanottaja ja arvioija, siis asiakas. Prosessijohtaminen on tuotoslähtöistä, jossa tuotoksen vastaanottaa ja arvioi prosessin asiakas, joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessikulttuurissa organisaation olemassaolon mielletään perustuvan asiakkaisiin ja perustehtävänä nähdään asiakkaan tarpeisiin vastaaminen (Murto 1992, 31). Asiakas on lähtökohtaisesti eri henkilö kuin työntekijän esimies, ja näin esimiehen ja asiakkaan roolit eriytyvät toisistaan ja sijoittuvat eri henkilöihin, ja tuotosajattelu riittävän pitkälle vietyinä, eri organisaatioissa toimiviin henkilöihin. Tilanne muuttuu sekä esimiehen että alaisen kannalta: alaisen on orientoituttava olemaan vastuussa tekemisestään prosessinsa asiakkaalle – organisaation sisäinen tai ulkoinen – ja esimiehen on katsottava prosessin tuotosta ja sitä kautta prosessin asiakasta – organisaation sisäinen tai ulkoinen – alaisensa tehtävässään onnistumisen kautta. Esimiehen tärkein tehtävä on luoda alaisilleen onnistumisen edellytykset ja tukea näitä tavoitteidensa saavuttamisessa. Näin esimiehestä oikeassa prosessikulttuurissa tulee alaisensa valmentaja, tukija sekä opastaja, joka omaksuu palvelijan roolin suhteessa alaisiinsa.

Suorituskyvyn näkökulmasta prosessien johtaminen ja kehittäminen ovat sen toiminnan suunnittelua, johtamista ja kehittämistä, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Prosessimaisessa toiminnassa prosessit tulevat toiminnan suunnittelun ja johtamisen lähtökohdaksi (Ljungberg 2002, 265–266), ja prosessien kautta aineeton pääoma – inhimillinen, informaatio, organisaatio – tulee merkittäväksi ja hyödynnettäväksi (Kaplan & Norton 2004, 75, 315). Prosessien johtamisella tarkoitetaan organisaation valitsemaa tapaa järjestää toimintansa eli työn tekemisen suunnittelu ja johtaminen prosesseina, ja näin kohdistaa työntekijöiden työpanos sekä tuki odotusten mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Määrittelyn mukaisesti prosessijohtaminen on keskeinen väline strategian toteuttamisessa, koska sen kautta työntekijöiden työ kohdennetaan strategian toteuttamiseen: toimintojen ja osaamisen kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon on tärkein osa strategian toteutuksessa, ja näin suurin

hyöty aineettomasta pääomasta saadaan kohdistamalla se strategiaan (Kaplan & Norton 2004, 51–52).

Laamanen (2002, 55) on esittänyt arvionaan, että prosesseiksi mallinnetaan eli prosessikartassa on noin 60–70 % organisaation toiminnasta. Tietointensiivisen palvelukeskuksen ydintoiminta, so. ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottava toiminta, voidaan ja tuleekin mallintaa toistettavuuden ja näin tasalaatuisen ja ennustettavien palveluiden tuottamisen mahdollistamiseksi kokonaan prosesseiksi. Myös tilanteessa, jossa perinteinen viraston hallinto on muutettu tukipalvelujen tuottamiseksi, voidaan prosesseiksi mallintaa selvästi esitettyä arvioita suurempi osuus toiminnasta. Carpinetti, Buosi ja Gerolamon (2003, 548) mukaan yrityksessä voidaan tunnistaa 11 makroprosessia, jossa ovat mukana ydinprosessit ja tukiprosessit. Ydinprosesseja ovat prosessit, joilla on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja jotka tuottavat tälle lisäarvoa, ja tukiprosesseja ydinprosesseja tukevat, organisaation sisäistä asiakasta palvelevat prosessit (Laamanen 2002, 55). Hewitt (1995, 19) raportoi Rank Xeroxissa tunnistetun globaalisti 18 makroprosessia ja 145 mikroprosessia, joilla kuvataan ko. yrityksen liiketoiminnan toteuttaminen. Kaplan ja Norton (2004, 33–36) jakavat yrityksen prosessit sisäisiin ja ulkoisiin ja sisäiset toiminta-, asiakas-, innovaatio- sekä lainsäädäntö- ja yhteiskunnallisiin prosesseihin.

Jotta prosessia voisi johtaa ja kehittää, se tulee kuvata. Prosessikuvaksilla pyritään tukemaan tavoitteiden saavuttamista seuraavilla alueilla: kustannusten vähentäminen, rajapintaongelmien tunnistaminen, yhteisen tavoitteen ymmärtäminen, työnteon helpottaminen, toiminnan kurinalaisuuden sekä systemaattisuuden lisääminen, syy-seuraussuhteiden tunnistaminen, vaihtelun vähentäminen, ennustettavuuden parantaminen, kipupisteiden tunnistaminen, asiakasvalitusten, oman roolin ymmärtäminen kokonaisuudessa, perehdytyksen nopeuttaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen, virheiden vähentäminen sekä läpinäkyvyyden lisääminen. (Talentum Events 2013, 111.) Prosessikuvauksiin on tarkoitus dokumentoida yhteinen näkemys toiminnasta ja tekemisestä sekä näiden tavoitteista. Yhteinen näkemys tarkoittaa sovittua toimintatapaa. (Talentum Events 2013, 113.)

Prosesseja voidaan kehittää kahdella eri periaatteellisella lähestymistavalla: uudelleen suunnittelulla tai jatkuvalla parantamisella. Choi ja Chan (2007, 48) määrittelevät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun tavoitteeksi yrityksen johtamisen, hallinnon ja operatiivisten tehtävien vaikuttavuuden parantamisen prosesseja voimakkaasti kehittämällä. Tyypillisesti voimakkaasti nykytilannetta muuttaviksi tähtäävät kehityssuunnitukset toteutetaan projekteina. Carpinetti ym. (2003, 543) kuvaavat jatkuvan parantamisen yritystasoiseksi, kohdistettuja ja pieniä parannusinnovaatioita tuottavaksi prosessiksi. Tämä määrittely vastaa Zairin määrittelyä BPM:stä. Tämäkin ilmentää terminologian harmonisoimattomuutta.

Zairi (1997, 64) määrittelee liiketoimintaprosessien johtamisen (Business Process Management, BPM) jäsentyneeksi lähestymistavaksi analysoida ja jatkuvasti parantaa valmistusta, markkinointia, viestintää ja vastaavia yrityksen päätoiminnan elementtejä. Zairi (1997, 65–66) pitää laadunhallintajärjestelmiä, esimerkiksi ISO 9000, hyödyllisinä, mutta itsessään riittämättöminä prosessijohtamiseen perustuvan kulttuurin muodostamisessa. Hänen mukaansa laatujärjestelmiä pidetään TQM:n käyttöönoton lähtökohtina. Parempi vastaaminen asiakastarpeisiin, oikeiden asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla ja tekemisen saaminen pysyvälle, toistettavalle ja ennustettavalle tasolle ovat Zairin mukaan asioita, jotka voidaan saavuttaa prosessipohjaisen lähestymistavan syntymistä edesauttavan laatujärjestelmän avulla. Strategia ja laatu politiikka, yleisemmin politiikat, ovat Zairin (1997, 66–67) mukaan keskeisiä BPM:n luonnissa.

Tavoitteiden saavuttamisen arviointi edellyttää mittaamista. Näin siirtyminen funktionaalisesta prosessimaiseen toimintaa edellyttää uudenlaista suhtautumista mittaamiseen (Ljungberg 2002, 255). Carpinetti ym. (2003, 453) korostavat useisiin tutkimuksiin vedoten, että kilpailukykyyn kannalta operatiivisen toiminnan strateginen johtaminen ja laadunhallinta ovat oleellisia. Myös Ljungberg (2002, 266) korostaa, että prosessien kehittäminen on koordinoitava ja johdettava kokonaisuuden kannalta. Ljungberg nostaa esille kokonaisvaltaista kannanottoa vaativaksi prosessin muutosten vaikutusten arvioinnin ja toteaa, että mikä tahansa muutos prosessissa vaikuttaa prosessin suorituskykyyn. Näin ollen kaikki muutokset tulisi käsitellä prosessin kannalta kokonaisvaltaisesti.

Prosessien avulla organisaation voimavarat fokusoidaan ja ohjataan sen olemassaolon kannalta kriittisiin tuotoksiin. Voimavarojen keskittäminen muutamaan tärkeään aikaansaannokseen luo edellytykset tässä onnistumiselle. Voimavarat kerätään koko organisaatiosta, joten prosesseissa valitut toimintatavat vaikuttavat voimakkaasti kaikkiin sen vaikutuspiirissä toimiviin. Tästä seurauksena on prosessien muuttamisen vaikeus. (Ljungberg 2002, 276) Reijers ja Liman Mansar (2005) näkevät prosessien uudistamisen haasteet kahtalaisina: teknillisenä ja sosio-kulttuurisena. Tekninen haaste johtuu vaikeudesta saada suunniteltu kehittäminen muuttamaan toimintaa suunnitellusti. Sosio-kulttuurinen haaste taas johtuu kaikista niistä moninlaisista ja voimakkaista organisatorisista vaikutuksista, joiden kohteeksi prosessin vaikutuspiirissä toimivat voivat joutua. Heidän mukaansa tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Shaw, Holland, Kawlek, Snowdon ja Warboys (2007, 92–94) mieltävät liiketoimintaprosessin ihmisten ja koneiden toteuttamaksi sosio-tekniseksi systeemiksi. Kesti (2007, 174–175) näkee prosessit osana inhimillisten tekijöiden muodostamaa systeemiä. Muut tämän systeemin osat ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja osaaminen.

Arvon tuottamisen ytimessä on asiakasnäkökulmaan sisältyvä arvolutaus, jossa päätetään perusratkaisut keinoista asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Kyse on asiakkaalle tarjottavista

palveluista ja niiden laatumääreistä sekä palveluun, palvelun tuottajaan sekä palvelujen tuottamiseen liittyvistä imagotekijöistä. Arvolupauksen perusteella tunnistetaan sisäisen näkökulman arvoa tuottavat prosessit. Kaplan ja Norton (2004, 33–36) korostavat arvolupauksen merkitystä ja toteavat arvolupauksen selkeyden strategian tärkeimmäksi yksittäiseksi ulottuvuudeksi. Prosessien määrittäminen antaa perusteet organisoida palvelun tuottajan sisäinen toiminta siten, että prosessit saadaan toimimaan optimaalisesti. Näin palvelukeskus virittyy toimimaan arvolupauksensa mukaisesti. Määritellyt prosessit ovat keino kohdistaa aineeton pääoma strategian toteuttamisen edellyttämään toimintaan. Aineettoman pääoman merkitys perustuu siihen, kuinka hyvin se on kohdistettu strategiaan; strategiaan kohdistamattomalla tekemisellä ei ole mielekkyyttä organisaation kannalta. Toimintojen ja osaamisen kohdistaminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon on tärkein osa strategian toteutuksessa (Kaplan & Norton 2004, 51–52). Valtuuttamisessa on viimekädessä kysymys siitä, että jokaisen työntekijän osaaminen ja sen mukainen työpanos kohdistetaan organisaation tavoitteiden sopimiseen ja saavuttamiseen, Zairin (1997, 66–67) sanoin ilmaistuna jokaisen työntekijän työpanos kohdistetaan luomaan lisäarvoa loppuasiakkaille. Zairin näkemyksen mukaan organisaation päämäärät kommunikoidaan tehokkaimmin työntekijöille formaaleilla politiikkojen ja strategian kehittämis- ja käyttöönottoprosesseilla.

Madisonin (2005, 211) mukaan prosessimaisesti toimivassa organisaatiossa työntekijät pitävät samassa tiimissä toimivia saman prosessin, eivät niinkään saman organisaatioyksikön työntekijöinä. Tätä tuntemusta voidaan pitää keskeisenä prosessimaisen toiminnan kypsyytason mittarina. Alan kirjallisuudessa tätä näkökulmaa ei tyypillisesti tunnuta otetun esille kypsyyksmalleissa. Prosessien tunnistaminen johtaa tilanteeseen, jossa tulee ratkaistavaksi prosessien ja linjaorganisaation keskinäinen suhde. Kyse on siitä, kumpi missäkin asiassa on toiselle alisteinen. Tilanteessa esille nousevat prosessin omistajat prosesseista ja resurssien omistajat resursseista vastaavina. Matriisissa toimittaessa tulee vielä päätettäväksi, kumpi - prosessi vai linjaorganisaatio - vastaa liiketoiminnan tuloksesta.

Virtanen ja Wennberg (2007, 138–139) ovat esitelleet kolme vaihtoehtoa prosesseihin perustuvaa johtamis- ja organisaatorakennetta perustettaessa: tulosityksikkö-, matriisi- ja prosessiorganisaatio. Mallit poikkeavat toisistaan tulosityksikön ja prosessien keskinäisessä suhteessa: kuka päättää ja kuka tukee toista. Tulosityksikkö- ja prosessiorganisaatiot edustavat äärilaitoja, ja ne ovat puhtaasti edustamansa mallin mukaisia. Matriisimallissa on kaksi vaihtoehtoa riippuen siitä, kumpi – tulosityksikkö eli funktio vai prosessi – on alisteinen toisille, ts. miten vastuut jakautuvat. Prosessilähtöisessä matriisissa funktiot ovat alisteisia prosesseille, tulosityksikkölähtöisessä matriisissa tilanne on päinvastainen. Virtanen ja Wennberg (2007, 141–142) eivät arvioi mitään malleista toisia ehdottomasti paremmaksi, vaan korostavat mallin valinnan perustamista strategiaan ja tavoitteisiin. Heidän mukaansa julkishallinnossa prosessipainotteinen matriisiorganisaatio on käytetyin. Käytännössä tilanne lienee päinvastoin. Pro-



sessipainotteisen matriisin vahvuutena Virtanen ja Wennberg pitävät toiminnan yhdenmukais-  
tamisen sekä asiakas- ja vaikuttavuuslähtöisen toiminnan ja heikkouksina, ja käytännössä hal-  
lintaa vaativina riskeinä prosessinomistajien ja linjaesimiesten vastuiden epäselvyyden sekä  
päällekkäiset ohjaus- ja seurantajärjestelmät. Viimeksi mainittu vaatii huomioita molemmissa  
matriisimalleissa. Tilanteesta mahdollisesti syntyvällä, hallinnassa olevalla jännitteellä voi  
olla myös myönteisiä vaikutuksia, jos se kyetään muuntamaan rakentavaksi kilvoitteluksi.

Myös prosessien mittaamiskäytännöt ilmentävät organisaation kypsyttää prosessimaaisessa toi-  
minnassa. Prosessien mittaaminen kertoo organisaation olevan pitkällä kohti prosesseihin pe-  
rustuvaa toimintaa. Virtanen ja Wennberg (2007, 131) toteavat suorastaan, että ”jos proses-  
sien suoristuskyyä ei seurata, ei prosesseja joko ole lainkaan kuvattu tai kuvaukset on tehty  
vain pöytälaatikkoon pölyttymään, mikä on käytännössä sama, kuin jos niitä ei olisikaan”.  
Ihan näin synkkä tilanne ei liene kuitenkaan käytännössä, koska jo pelkkä prosessien kuvaami-  
nen tai kuvaamiseen osallistuminen opettaa toimimaan niiden mukaan. Virtasen ja Wennber-  
gin näkemykseen prosessimittareista prosessiajattelun sisäistämisen indikaatioina on helpompi  
yhtyä. Samoin siihen, että prosessien suorituskyvyn mittaamisessa on perimmiltään kyse asi-  
akkaiden prosesseille asettamien tavoitteiden toteutumisen arvioinnista.

Prosessien mittaamisessakin linjaorganisaation ja prosessien rajapinnat nousevat merkittäviksi  
tekijöiksi. Ljungberg (2002, 269) tarkastelee tilannetta, jossa organisaation strategian ja ta-  
voitteiden asettamat vaatimukset on asetettu toiminnoille tai osastoille. Tällaisissa tapauksis-  
sa hänen mukaansa vaatimukset tulee purkaa sen selvittämiseksi, mitä vaikutuksia niillä on  
prosessille. Prosessimaaisessa toiminnassa prosessien ylittäessä linjaorganisaatioiden rajoja  
prosesseille kohdistetuista koko organisaation vaatimuksista voidaan luontevasti johtaa vaa-  
timukset linjaorganisaatiolle, eikä päinvastoin.

Bessant ym. (1994, Carpinettin ym. 2003, 543 mukaan) ovat määritelleet jatkuvan parantami-  
sen yritystasoisiksi, kohdistettuja ja pieniä jatkuvia parannusinnovaatioita tuottavaksi proses-  
siksi. Murto (1992, 61) näkee jatkuvan parantamisen edellyttävän arkipäivän rutiineihin si-  
säänrakennetut elementit, jotka pakottavat kehittämiseen. Näin hänen mukaansa kyetään  
reagoimaan toimintaympäristön jatkuviin, ennustamattomiin ja nopeisiin muutoksiin. Ka-  
mensky (2010) taas näkee reagointikyvyn perustuvan toimivaan vuorovaikutukseen. Nämä kak-  
si näkökulmaa voitaneen luontevasti liittää toisiinsa: vuorovaikutus mahdollistaa muutostar-  
peen havaitsemisen ja sen pohjalta lähtevän kehittämisen. Choi ja Chan (2007, 49–50) pitä-  
vät jatkuvaa parantamista ilmentymänä kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta (Total Quality  
Management, TQM), joka asettaa asiakkaan tarpeineen kehittämisen ajuriksi.

Jatkuvan parantamisen periaatteen vastakkainen näkökulma prosessien kehittämiseen on lii-  
ketoimintaprosessien uudelleenstrukturointi (Business Process Re-engineering, BPR), jonka

Liman Mansar ja Reijers (2007, 194–195) määrittelevät laaja-alaiseksi konseptiksi prosessien kehittämisessä, jossa uudelleen rakentamisen kohteena ovat koko organisaation prosessit ja jossa tehtävät liittyvät muutoksenhallinnasta projektinhallintaan. Heidän mukaansa tavoitteena on prosessien radikaali uudistaminen, jossa mahdollisesti hylätään olemassa olevia prosesseja. Tällainen tilanne voi konkretisoitua esimerkiksi strategian tarkistamisessa arvolupaus- ta, so. asiakkaalle tarjottavia palveluja ominaisuuksineen, muutettaessa. Mainittujen tutkijoiden mukaan uudelleenstrukturoiduun suppeamman liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelun (Business Process Redesign, BPR) kohteena ovat olemassa olevan prosessin tehtävät ja resurssit. Heidän mukaansa Re-engineering-prosessi voi sisältää useita Redesign-projekteja. Hewitt (1995, 23) sekä Choi ja Chun (1997, 39) korostavat tietotekniikan keskeistä roolia BPR:ssä. Jatkuvan parantaminen on lähtökohdiltaan operatiivista. BPR taas on organisaatiohierarkiassa ylhäältä alas suuntautuva, ylimmän johdon lähestymistapa prosessien kehittämiseen osana liiketoiminnan johtamista (Choi & Chan 2007, 48).

Smith ja Fingar (2003, 5–6) vertailevat käsitteitä uudelleensuunnittelu ja liiketoimintaprosessien johtaminen (Business Process Management, BPM). BPR:a heidän mukaansa ilmentävät oivallukset, innovaatiot ja radikaali kehittäminen, kun BPM:n ajatuksena on jatkuva muutos prosessiin sisäänrakennettuna, so. muutetaan olemassa olevaa prosessia. Hammer ja Champy (1991, Carpinettin ym. 2003, 544 mukaan) määrittelevät BPR:n liiketoimintaprosessien perustavanlaatuisiksi uudelleenajatteluksi ja radikaaliksi uudelleensuunnitteluksi, joilla tavoitellaan dramaattisia parannuksia. He näkevät jatkuvan parantamisen BPR:a täydentävänä kehittämisfilosofiana.

TQM on uuden näkökulman johtamiseen antava kulttuurin muuttamisen kehys. TQM asettaa asiakkaan tarpeineen kehittämisen ajuriksi, korostaa pitkällä aikavälillä tapahtuvaa jatkuvaa parantamista ja pyrkii laajasti parantamaan yrityksen aktiviteettien laatua. (Choi & Chan 2007, 49–50) Prosessi-innovaatio viittaa uusiin tai merkittävästi parantuneisiin tuotantomenetelmiin, ja organisatorinen innovaatio johtamiseen tai yrityksen organisointiin liittyvän lähestymistavan käyttöön (Neely & Hii 1999, Vakolan 2000, 815 mukaan).

Garvin (1995, Carpinettin ym. 2003, 545 mukaan) toteaa, että TQM ja Re-engineering ovat tehokkaita menetelmiä prosessien uudelleenjärjestelyissä tyydyttämään entistä paremmin nykyisten asiakkaiden tarpeita. Garvin näkee haasteena sen, että mainitut menetelmät ovat luonteeltaan operatiivisia parannuksia hakevia. Tämä heidän mukaansa voi johtaa tilanteeseen, jossa luodaan nykyistä kilpailukykyisempiä prosesseja sellaiseen kilpailutilanteeseen, jollaista ei enää ole olemassa. Tätä riskiä voidaan pienentää strategian jatkuvalla uudistamisella ja jalkauttamisella organisaatioon prosessien avulla, joka ilmenee Liman Mansar ja Reijersin tarkoittamana koko organisaation prosesseja tarkastelevana uudelleenjärjestelynä. Carpinetti ym. (2003, 545) korostavat asiakkaan odotusten ja strategisten päätösten tärkeyttä

prosessien kehittämisen lähtökohtina; prosessien avulla nämä viedään käytäntöön, ja näin kehittämistoimenpiteiden tulee maksimaalisesti tukea strategiaa. Näin Carpinetti ym. korostavat strategisen asemoinnin ja operaatioiden välisen kuilun kiinnikuromista. Tulokorttiajattelun termin kyse on asiakasnäkökulman ja sen arvolutauksen sekä prosessien vastaavuudesta ja sen jatkuvasta säilyttämisestä.

Choin ja Chanin (2007, 49–50) mielestä sekä BPR:ssä että TQM:ssä tavoitellaan työntekijöiden sitouttamista ja valtuuttamista, so. vastuun antamista työntekijöille näiden omasta työstä. Tällä haetaan työntekijöille edellytyksiä antaa panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnallisten vastuiden, rajapintojen, selkeys on perusta työntekijöiden osaamisen maksimaaliselle hyödyntämiselle. Sovittavia rajapintoja ovat prosessi- ja linjaorganisaatioiden, eri prosessien sekä prosesseissa toimivien työroolien väliset vastuunjaot, jotka on kommunikoitava ja otettava käyttöön. Johdon keskeinen tehtävä on mahdollistaa tässäkin asiassa tarvittava vuorovaikutus (Kesti 2007, 11). Näin luodaan yhteistä sosiaalista todellisuutta, samassa maailmassa elämisen edellytyksiä, jonka tärkeyttä mm. Murto (1992), Kesti (2007) ja Kemiläinen (2008) korostavat. Selkeät pelisäännöt parantavat tehokkuutta myös siten, että selkeässä tilanteessa kukin työntekijä voi keskittyä rauhassa omiin töihinsä joutumatta tuhmaamaan aikaa ”turhanpäiväiseen politikointiin” (Kemiläinen 2008).

Muita prosessien kehittämisfilosofioita ovat downsizing ja automatisointi. Downsizingilla pyritään taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen vähentämällä dramaattisesti kustannuksia keinona pelkästään työvoiman vähentäminen. Automatisoinnin tarkoitus on lisätä tehtävien suorituksen tehokkuutta keinona muuttaa tuotteiden ja palvelujen toteuttamistapaa tyypillisesti hyödyntämään voimakkaasti tietotekniikkaa.

Kehittämisen suuntautuminen alhaalta ylös ilmentää työntekijä- ja työnjohtotason merkitystä operatiivisen toiminnan osajoina sekä asiakasrajapinnassa toimijoina, joilla tässä roolissa on parhaat edellytykset tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja reaktioita. Johdon tehtävä on järjestää ja koordinoita yhteistyötä ja vuorovaikutusta siten, että operatiivisen tason osajoina kuullaan ja heidän vaikutusmahdollisuutensa varmistetaan (Murto 1992, 26–31). Kesti (2007, 11) väittää, että mikä tahansa organisaatio voi kehittyä huipputuottavaksi henkilöstönsä avulla, kunhan henkilöstöä innovatiivisuutta ja sitoutumista kehitetään pitkäjänteisesti. Kuten Murtokin Kesti korostaa henkilöstön näkemysten kuulemista ja niiden hyödyntämistä. Laamanen (2005, 10) on esittänyt väitteen johdon näkemysten ja reaali maailman keskinäisestä suhteesta: jos johdon näkemykset ja reaali maailma ovat ristiriidassa, reaali maailma voittaa aina. Tämä on osuva oivallus, joka korostaa operatiivisen tason ja asiakasrajapinnassa toimivien merkitystä reaali maailman ilmentyminä. Mainittu ristiriita voidaan ymmärtää ilmentymänä operatiivisen ja strategisen tason toimijoiden näkemysten mahdollisesta erisuuntaisuudesta. Reaali maail-

maa on operatiivisen tason työskentely, joka on todellisuutta ja toteutuu sellaisenaan mahdollisista strategioista tai muista suunnitelmista riippumatta.

Kemiläinen tarkoittaa sitouttamisella työntekijöiden ehdotusten ja mielipiteiden kuuntelemista ja kuulemista, joka osoittaa johdon aitoa henkilöstön ja heidän näkemystensä arvostamista. Tämän ajattelumallin mukaisesti työntekijöille tulisi muutostilanteissa antaa mahdollisuus ajatusten ja ideoiden yhdessä ja yksin pohtimiseen ja käsittelyyn. Näin jokainen työntekijä haastetaan Kemiläisen mukaan pohtimaan tilannetta ja etsimään ratkaisuja, siis ottamaan vastuuta yhteisistä asioista ja antamaan sitäkin kautta oma osaamisensa yhteiseen käyttöön. Samalla pohjustetaan ja rakennetaan yhteistä käsitystä asioiden nyky- ja tavoitetiloihin. (Kemiläinen 2008.) Kyse on yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomisesta. Kemiläinen korostaa selittämisen tärkeyttä, jonka tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää perusteet tehdyille päätöksille. Näin henkilöstö voi luottaa johdon päätöksiin, vaikka omia ehdotuksia ei olisikaan hyväksytty; on tärkeää itse kunkin varmuus siitä, että omia ideoita ja ajatuksia on vakavasti arvioitu ennen päätösten tekoa. Kemiläinen korostaa myös sitä, että henkilöstö on muutoksissa kriittisin osa, jonka lojaalius vaatii tietyn määrän huomioita. Hän korostaa, että huomio voidaan osoittaa joko muutosta toteutettaessa tai pahimmassa tapauksessa kehittämisen jälkeisenä käyttöönoton lisäpanostuksena.

Kemiläinen (2008) on pohtinut käsitettä ”reilu prosessi” ja toteaa sen parhaina ideoina sitouttamisen, selittämisen ja selkeät odotukset. Hän toteaa, että selkeät odotukset ja tavoitteet toimivat moottorina asioiden tapahtumiselle suunnitelmien ja päätösten mukaisesti. Kemiläisen mukaan on olennaisen tärkeää, että johto asettaa selkeät pelisäännöt, tavoitteet ja aikataulut ja myös kertoo, miten asioita arvioidaan ja seurataan ja miten niistä palkitaan. Hänen mukaansa jokaisen työntekijän tulee ymmärtää tavoitteet omalta osaltaan ja miten vastuut jakautuvat, jolloin itse kukin voi keskittyä rauhassa omiin töihinsä, eikä turhaan politikointiin kuluu aikaa. Tässä on kysymys uusien tai muuttuneiden käytäntöjen käyttöönotosta, jonka merkitystä korostavat myös Shaw ja Holland (2003, 4) painottamalla käyttöönoton tärkeyttä prosessien kehittämisessä. Prosesseissa käytettävät roolit on yksi johdon määrittämä pelisäännöstö, joka selkeyttää toimintakenttää.

Kulttuuri on ne erityiset arvot – käytössä olevia filosofiat tai periaatteet, jotka ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä sekä sen suhdetta ulkoiseen maailmaan – ja normit, jotka yhdistävät organisaation ihmisiä ja ryhmiä sekä ohjaavat heidän keskinäistä ja ulkopuolisiin sidosryhmiin kohdistuvaa vuorovaikutustaan. Ihmisillä tarkoitetaan henkilöstöä, johon kuuluvat kaikki organisaation työllistämät yksilöt mukaan lukien kaikki eri tasoilla olevat esimiehet. Arvoilla tarkoitetaan käytössä olevia filosofioita tai periaatteita, jotka ohjaavat organisaation sisäistä käyttäytymistä sekä sen suhdetta ulkoiseen maailmaan. Arvot tarjoavat henkilöstölle opastusta siihen, mikä on hyvää ja toivottavaa ja mikä ei. Arvoilla pyritään vaikuttamaan

voimakkaasti yksilöiden ja tiimien käyttäytymiseen, ja ne palvelevat karkean tason suuntavii-  
voina kaikissa tilanteissa. (EFQM 2010, 28.) Kulttuuria luodaan siten, että johto ja esimiehet  
alkavat toimia kulttuurin mukaisesti. Kulttuuri on myös arvojen ilmentymä, joita niitäkin ni-  
menomaan johdon on ehdottomasti noudatettava (vrt. Kamensky 2010).

#### 4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena syntyivät teoreettisen ja käytännöllisen tiedon analyysiin pohjautuvina  
käsitteet, suorituskyykyorientoituneen organisaation toimintasysteemi, siitä johdetut suoritus-  
kyvyn neljä avainperiaatetta sekä avainperiaatteet toteuttava suorituskyyvyn hallintamalli.  
Mallille annettiin nimeksi ”Luotettavat lupaukset” korostamaan pyrkimystä saavuttaa tavoit-  
teet, joka ilmentää suorituskyykyä. Toimintasysteemi ja suorituskyyvyn avainperiaatteet vas-  
taavat ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen. Luotettavat lupaukset -malli kokonai-  
suudessaan on vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen. Hallintamallista on kuvattu sen pe-  
rusrakenne (ks. Kuvio 4), mallin ytimen muodostava Sovitaan tavoitteista-ajattelu (ks. Kuvio  
5) sekä näiden tarkemmat sisällöt kertomuksen muodossa siten, että ne ovat sellaisenaan käy-  
tettävissä suunniteltuun tarkoitukseensa.

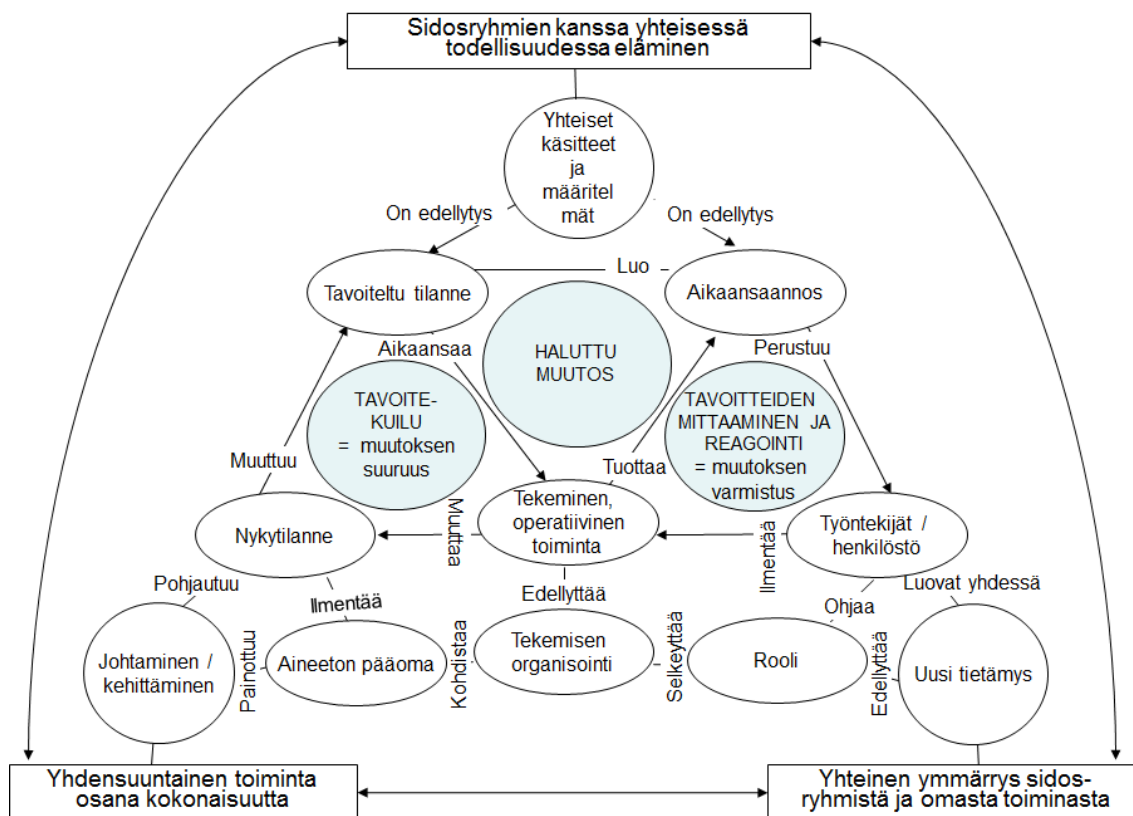
##### 4.1 Käsitteet

Tutkimuksessa syntynyt käsitteistö on kuvattu kohdassa 1.4 Keskeiset käsitteet.

##### 4.2 Toimintasysteemi ja suorituskyyvyn avainperiaatteet

Suorituskyykyorientoitunut toimintasysteemi perustuu muutoksen läpivientiin ja on synteesi  
palvelukeskuksen ja sen toimintaympäristön sekä toiminnan piirteistä ja organisaatiotasaisen  
suorituskyyvyn hallinnan keskeisistä tekijöistä, ja se kuvaa systeemin komponenttien keskinäi-  
set suhteet käsitetasolla. Toimintasysteemin rakenne on esitetty kuviossa 3. Systeemiä voi-  
daan luonnehtia myös muutostavoitteiseksi. Systeemin keskiössä on yksittäinen, haluttu muutos,  
joka synnyttää tavoitekuilun ja kuilun kiinnikuomisen edellyttämän osatavoitteiden mittaa-  
misen ja mittaustuloksiin reagoinnin. Systeemi kuvaa tavoitetilaa, jonka vallitessa organisa-  
tio on virittäytynyt optimaalisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi eli suorituskyykyiseksi. Täl-  
löin haluttu muutos on toteutunut. Komponenttien oleelliset keskinäiset yhteydet on ilmaistu  
verbillä. Systeemin ulkokuori - yhdensuuntainen toiminta osana kokonaisuutta, yhteinen ym-  
märrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta, sidosryhmien kanssa yhteisessä todellisuudessa  
eläminen - kuvaa olotilaa, jonka vallitessa riittävän laajasti voidaan päästä systeemin sisem-  
män rakenteen kuvaamaan tilanteeseen. Sisempää systeemiä voidaan tarkastella eri tasoilla  
ja näkökulmista. Ytimenä ovat komponentteja pyörittävien tavoitekuilun, onnistumisen kri-  
teerien sekä ennakkoivien tavoitteiden ympärille ryhmittyneet systeemin osat tavoiteltu tilan-  
ne, nykytilanne, tekeminen, työntekijät ja aikaansaannos. Nämä liittyvät kaikkeen tavoitteel-  
liseen toimintaan sen ytimessä, tavoitteiden kuvauksina. Ulkoinen ja sisäinen systeemi liitty-

vät toisiinsa yhteisten käsitteiden ja määritelmien, johtamisen ja kehittämisen sekä uuden tietämyksen avulla. Systeemi skaalautuu yksittäisestä tavoitteesta koko organisaatio koko tavoitteistoon



Kuvio 3: Toimintasysteemi

Systeemin tavoitekuilu, joka ilmaisee halutun muutoksen suuruuden ja muutoksen aikaikkunan, johdetaan suoraan tavoitteen määrittelyosion tavoitekuilusta. Tavoitteen mittaaminen ja reagointi johdetaan tavoitteen toteutusosion onnistumisen kriteereistä sekä mittarin tavoitearvosta. Tavoitteen onnistumista varmistava ennakoivien tavoitteiden mittaaminen ja mittaustulokseen reagointi ovat mittarin komponenttien mukaiset.

Kaikkea tavoitekuilun kiinnikuomista edellyttämää tekemistä ja välituotoksia tuetaan mittaamisella ja mittaustuloksiin reagoimalla. Kaikki tekeminen ja aikaansaannokset edellyttävät yhdenmukaisuutta läpi koko tarkasteltavan kohteen. Aikaansaannokset, olivatpa ne edellytysten luontia aikaansaannoksille tai itse aikaansaannosten toteuttamista, luovat halutun, tavoitellun tilanteen. Aikaansaannokset perustuvat työntekijöiden ammattitaitoon, jota ohjataan roolien ammattitaitovaatimuksilla. Roolit edellyttävät uutta tietämystä, jota yksittäiset työntekijät luovat. Tämä yksilöiden luoma tieto jalostuu organisaatiotasoiseksi osaamiseksi, joka tapahtuu aina ryhmissä. Tavoiteltu tilanne aikaansaa tekemistä, operatiivista toimintaa, joka

muuttaa nykytilannetta tavoitetilanteen suuntaan. Kehittäminen ja johtaminen pohjautuvat nykytilanteeseen ja painottuvat aineettomaan pääomaan: henkilöstöön, tekniikkaan ja organisaatiokulttuuriin. Aineeton pääoma ilmentää nykytilannetta. Operatiivinen toiminta edellyttää tekemisen organisointia, jonka kautta aineeton pääoma kohdistuu optimaalisesti muutoksen toteuttamisen ja tavoitteen saavuttamisen kautta asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Rootit selkeyttävät tekemisen organisointia, käytännössä prosessien toimintaa.

Suorituskykyorientoitunut, muutosvetoinen toimintasysteemi kuvaa organisaation toiminnan valituista komponenteista ja niiden keskinäisistä suhteista muodostuvat olosuhteet, joiden vallitessa on olemassa optimaaliset mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet yksittäisistä tavoitteista alkaen ja päätyen koko palvelukeskuksen tavoitejoukkoon. Systeemi kuvaa siis tavoitetilan, johon pyritään. Tietointensiivisyys palvelukeskuksen palvelujen ja työntekijöiden ominaisuutena vaikuttaa eniten suorituskyvyn hallintaan toimintaympäristön ominaisuutena. Valtionhallinnon tulosohtauksen merkitys jäi tässä tarkastelussa vähäiseksi. Asiakkaiden ja asiakkuuksien selkeys on keskeisin palvelukeskuksen toiminnan piirre. Tämän mahdollisuuden hyödyntämisen varaan voidaan rakentaa sellainen suorituskyvyn hallintamalli, joka keskittyy palvelukeskuksen olemassaolon oikeutuksen lunastamiseen eli asiakkaiden tarpeiden jatkuvaa tyydyttämiseen. Tärkein tekijä tavoitteen saavuttamisessa on yksimielinen ymmärrys tavoitteesta ja siitä, miten tavoitteesta onnistuminen arvioidaan. Selkeä ja luottamuksellinen asiakassuhde tarjoaa mahdollisuuden löytää yhteisymmärrys. Tekeminen saa aikaa tavoitteilla halutun muutoksen. Tekeminen on tehokkainta organisoida prosesseiksi asiakaskeskeisyyden, tuotosohjautuvuuden sekä kokonaisuuden hallitsemiseksi. Tavoitteesta onnistuminen varmistetaan mittaamalla tuotoksen ja sen aikaansaavan tekemisen onnistumista ennakoivia välitavoitteita siten, että mahdollisiin poikkeamiin ehditään reagoida korjaavasti. Asioita kokonaisvaltaisesti ennakoimalla ja uutta tietoa jatkuvasti luomalla parannetaan edellytyksiä saavuttaa tavoitteet.

Suorituskyvyn hallintamalli on keino päästä suorituskykyisen toimintasysteemin kuvaamaan tavoitetilaan. Tähän pääsemiseksi suorituskyvyn hallintamallin tulee toteuttaa alla kuvatut neljä suorituskyvyn avainperiaatetta osittain tai kokonaan. Avainperiaatteet ovat toiminnallisia vaatimuksia toteutettavalle hallintamallille:

1. Tavoitteen asettaja ja sen toteuttaja sopivat yhteisymmärryksessä ja realistisesti tavoitteen ja sen onnistumisen arviointikriteerit. Sovittava tavoite integroidaan osaksi sovittua kokonaisuutta. Tavoitteesta sopiminen edellyttää yhteisymmärrystä sidosryhmistä ja omasta toiminnasta. (Tavoite)
2. Tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä oleva tekeminen ja sen sekä halutun aikaansaannoksen varmistava arviointi reagoineen vakioidaan toistettavaksi, halutusta

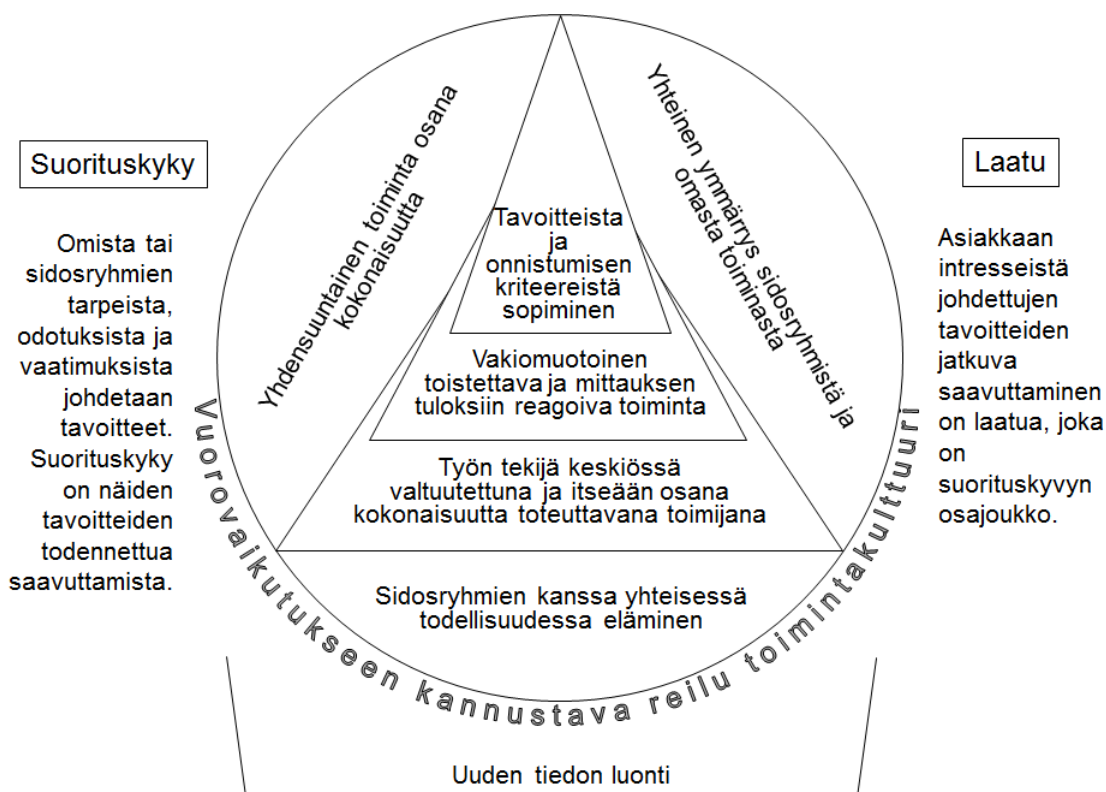
aikaansaannoksesta johdetuksi tekemiseksi. (Tekeminen tavoitteen saavuttamiseksi ja saavuttamisen varmistaminen)

3. Tavoitteen saavuttamisen edellyttämä tekeminen annetaan siitä vastaamaan nimetyn henkilöstön itsenäisesti hoidettavaksi. (Tekijät)
4. Tavoitteessa onnistumista tuetaan ennakoivasti panostamalla tarvittavaan osaamiseen, selkeisiin toimintamalleihin ja vastuisiin, aktiiviseen tiedonvaihtoon sekä yhteiseen kieleen. Henkilöstöä ihmisenä arvostava ja selkeä sekalaisen politikoinnin estävä ja vuorovaikutukseen kannustava toimintakulttuuri luo samassa todellisuudessa elämien edellytykset ja uutta tietoa, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen kaikilla organisaation tasoilla. (Tavoitteissa onnistumista tukeva toimintakulttuuri)

#### 4.3 Luotettavat lupaukset -malli

Luotettavat lupaukset -suorituskyvyn hallintamallin rakenne on kuvattu kuviossa 4. Mallin lähtökohta on tavoitteista sopiminen ja ydin yksittäisen tavoitteen onnistuminen. Tavoite voidaan saada suoraan tavoitteen asettajan tarve maailmasta, esimerkiksi palvelukeskuksen strateginen tavoite tai prosessin sisäistä tehokkuutta ohjaava operatiivinen tavoite, tai ne voidaan johtaa sidostyhmiä intresseistä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää aina tekemistä, joka pyritään vakioimaan toistettaviksi toiminnoiksi ja tehtäviksi ja sellaiseksi, että se reagoi mittauksen tuloksiin. Tekeminen edellyttää tekijänsä eli henkilöstön, joka vastaa siitä, että tavoitteen saavuttamisen edellyttämä tekeminen ja sen onnistumisen varmistava mittaaminen ja mittaustuloksiin reagointi toteutuvat. Tavoitteista sopimisessa ja sen edellyttämässä tekemisessäkin keskiössä on yksittäinen henkilö, yksilö, jolla on laajat vastuut ja valtuudet toteuttaa omat tehtävänsä osana tekemisen sisällöllistä ja toimintatapojen kokonaisuutta. Mitä useammasta tavoitteesta tarkasteltava kohteen suorituskyky muodostuu, sitä merkittävimpiä tulevat edellä kuvattujen vaiheiden integroituminen osaksi ympäröivää toimintaa: sidosryhmien kanssa yhteisessä sosiaalisessa todellisuudessa eläminen, yhteinen ymmärrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta sekä toiminnan yhdensuuntaisuus osana kokonaisuutta. Onnistumista pidemmällä aikajänteellä varmistavat uuden tiedon luonti ja vuorovaikutukseen kannustava reilu ja selkeä toimintakulttuuri ovat toistensa keinoja ja tavoitteita. Molemmat asiat ovat itseisarvollisia.



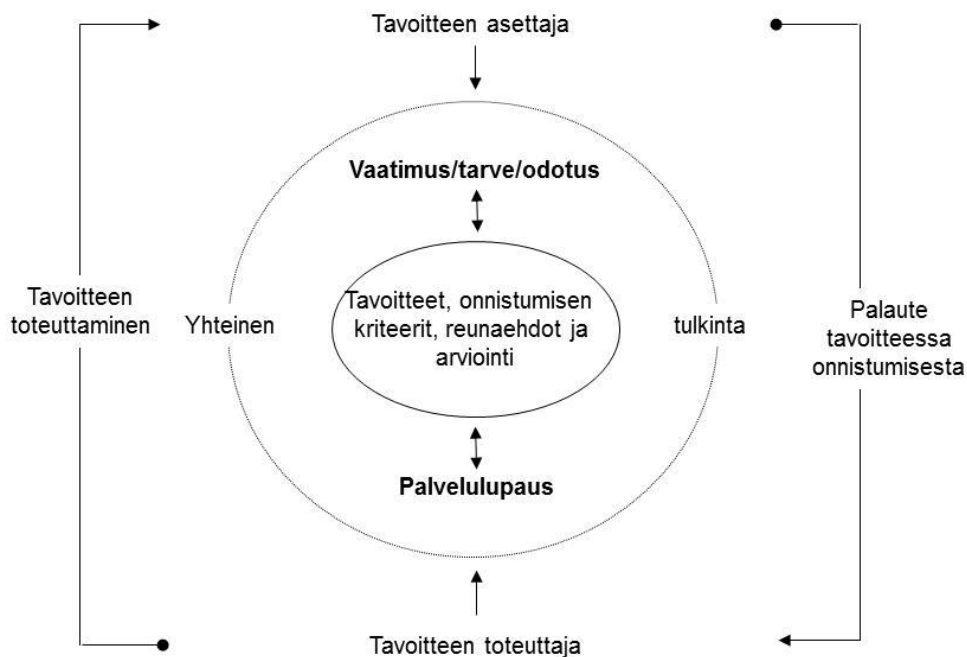


Kuvio 4: Luotettavat lupaukset -malli

Suorituskyvyn hallintamalli näkee organisaation suorituskyvyn kehittämiseen tähtäävän toiminnan systeeminä, jonka kaikkiin malliin sisältyviin komponentteihin tulee kiinnittää huomioita. Mitä organisaatiotasoisemmasta toiminnasta on kyse, sitä enemmän tulee kiinnittää huomioita mallin ulkokehän komponentteihin. Malliin liittyvät käsitteinä suorituskyky ja laatu. Laatu on suorituskyvyn osajoukko kuvion 4 mukaisesti.

#### 4.3.1 Sovitaan tavoitteista -ajattelu

Hallintamallin lähtökohtana on yksittäisestä tavoitteesta ja tavoitteissa onnistumisesta sopiminen ns. Sovitaan tavoitteista -ajattelulla kuvion 5 mukaisesti. Tavoitteesta sopimisen osapuolet seuraavat ja arvioivat samoilla kriteereillä tavoitteesta onnistumista. Lupauksen saajan ja sen antajan - tarjoaja - ymmärtävät onnistumisen kriteerit samalla tavalla. Ne ovat merkittäviä lupauksen saajan ja realistisia lupauksen antajan kannalta. Sopimisessa päästään tilanteeseen, jossa kumpikin osapuoli kokee aidosti hyötyvänsä. Näin osapuolilla on perusteet arvioida sovitun työn tekemistä ja tuotosta objektiivisesti, pelkästään lupauksen saajan subjektiivisen arvion lisäksi. Lupauksen antaja kohdistaa tekemisessään huomion kriteereihin, joissa onnistuessaan tuottaa saajalle tämän tuotoksesta hakemaa lisäarvoa.



Kuvio 5: Sovitaan tavoitteista -ajattelu

Tavoitteet sovitaan yhdessä, joka sitouttaa koko henkilöstön työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta sekä tuloksiin reagointi tekemisen ylläpito-, parantamis- ja oppimistarkoituksissa on ulotettu yksilöistä tekemiseen, tekemisen tuotoksiin ja tuloksiin sekä yhteisiin tilaisuuksiin saakka.

#### 4.3.2 Yhdensuuntainen toiminta osana kokonaisuutta

Johtamisella ja kehittämisellä luodaan palvelukeskukselle selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet ja toiminta. Onnistuakseen perustehtävässään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisessä palvelukeskus toimii kokonaisuutena. Yksittäisen työntekijän osaamisella ja tekemisellä on merkitystä vain, jos ne kohdistetaan palvelemaan sitä kokonaisuutta, jonka osana työntekijä omissa rooleissaan kulloinkin toimii. Muutoin kyse on hukka-työstä, joka rasittaa organisaatiota. Johtamisella näytetään suunta, ja se muunnetaan työntekijöiden päivittäisen tekemisen tavoitteiksi. Jatkuvaan palautteeseen perustuvalla työntekijä- ja organisaatiotasoisella kehittämisellä - pienin askelin tai projekteilla - palvelukeskuksen suuntaa käännetään kohti päämäärien saavuttamista. Näin vastuu organisaatiotasosten tavoitteiden saavuttamisessa on jokaisen työntekijän henkilökohtaisella vastuulla.

Tavoitteiden asettaminen perustuu realistiseen visioon tulevaisuudesta sekä todennettuun realistiseen näkemykseen nykyhetken tilanteesta. Kaiken tavoitteellisen tekemisen ensimmäinen tehtävä on selvittää tarkasteltavan kohteen nykytila riippumatta siitä, mikä mahdollisesti

on toivepainotteinen näkemys asiasta. Mikäli nämä kaksi poikkeavat toisistaan, voittaa realismi aina. Systemaattisella mittaamisella selvitetään ja pysytään tietoisina nykytilasta, jota tietoa hyödynnetään ennakoivasti: tarkasteltavan kohteen nykytilanteesta vedetään johtopäätöksiä tulevissa tehtävissä onnistumisedellytyksistä. Ennakoivia tavoitteita mittaamalla luodaan edellytykset selvittää tulevista haasteista tehtävätasolta koko palvelukeskuksen tasolle. Edellytyksiä muuttua parannetaan muutosvalmiuksia lisäämällä ja kehittämällä, ottamalla käyttöön sekä käyttämällä toistettavia toimintatapoja ja luomalla uutta organisaatiotasosta tietoa. Oppimis-, kehitty mis- ja muutoshalukkuus kuvaavat suorituskyyä parantavaa kulttuuria. Kulttuurissa ymmärretään, että suorituskyyyn parantaminen ja oma kehittyminen edellyttävät oman työn alistamista ulkoisen arvioinnin kohteeksi.

Palvelukeskuksessa ymmärretään, että vain sillä tekemisellä, joka kohdistuu välittömästi tai välillisesti asiakastarpeen tyydyttämiseen, on merkitystä; muu työ on palvelukeskuksen kannalta hukkaan heitettyä riippumatta sen taloudellisuudesta tai tuottavuudesta. Kohdistaminen strategiaan ja sidosryhmien tyydyttämiseen varmistetaan palvelutarjooman mukaisella prosessikartalla, jonka prosessien avulla työpanos ja osaaminen, sitä tukeva teknologia ja toiminta-kulttuuri kohdistetaan asianmukaisesti. Oikein kohdistettu tekeminen toteutetaan systemaattisella, dokumentoidulla ja pitkälle toistettavalla vakioidulla tekemisen tavalla ja innovatiivisesti. Innovatiivisuus kohdistuu sekä tekemiseen että sen lopputulokseen. Tekemisen innovatiivisuudesta kertovat ennakkoluulottomat ja todennettuihin parhaisiin käytäntöihin sekä uusiin ajatusmalleihin ja teknologioihin perustuvat ratkaisut sekä työntekijöiden erityisosaamisen uudenlainen hyödyntäminen. Ymmärretään, että tehokkaimmillaan innovointi on yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuvana. Tekemisen taloudellisuus ja tuottavuus varmistetaan toisaalta kokonaisuuden etuun perustuvalla ja kokonaisuuksia hahmottavalla systeemiajattelulla, toisaalta työn selkeillä, vakiointiin perustuvilla työohjeilla.

#### 4.3.3 Yhteinen ymmärrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta

Yhteinen ymmärrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta saavutetaan yhdessä oppimalla. Palvelukeskuksessa ymmärretään, että tieto on kriittinen resurssi ja onnistumisen mahdollistaja, jonka avulla voidaan parantaa suorituskyyä. Työntekijöiden uuden tiedon luonti on edellytys organisaatiotasaisen tiedon syntymiselle eli organisaation oppimiselle. Ilman yksilöitä ei synny tietoa, mutta yksilöiden tiedolla on merkitystä vain, jos se saadaan koko palvelukeskuksen käyttöön. Uuden tiedon luonti on olemassa olevan tietämyksen muuttamista ja muuttumista uudeksi tiedoksi. Suorituskyyyn parantamiseksi uutta organisaatiotasosta tietoa tarvitaan asiakkaista ja muista sidosryhmistä, toimintaympäristöstä, palvelukeskuksen päämääristä ja tavoitteista, toiminnasta ja ongelmista sekä niiden syistä. Keskeinen keino uuden tiedon luonnissa on heterogeeninen, poikkiorganisatorinen henkilöiden välinen vuorovaikutus palvelukeskuksen sisällä ja sidosryhmien kanssa. Henkilöihin sidottu hiljainen tieto on arvokasta yhtei-

seen käyttöön saatettuna, samoin julkilausutun ja ilmaistun tiedon omaksuminen henkilökoh-  
taiseksi tietämykseksi. Näihin päästään vapaamuotoisella ja muodollisella kokemusten keruul-  
la ja vaihdoilla sekä koulutuksilla ja opastuksilla.

Tapahtuneen läpikäyntiä, kokemusten keruuta ja niistä oppimista – mm. hyvät käytännöt –  
käytetään keinoina parantaa toimintaa ja estää samojen tai samantyyppisten virheiden tois-  
tuminen. Samoihin virheisiin sortuminen toistuvasti ei ole hyväksyttävää. Toiminnasta rapor-  
toitaessa kohteena ovat volyymien lisäksi mahdolliset puutteet palvelussa syineen sekä puut-  
teiden korjaamisen edellyttämät toimet ja niiden eteneminen. Kehittämiseen, luovuuteen ja  
innovointiin kannustetaan, jossa mielessä ryhmille ja tiimeille varataan työaikaa vapaamu-  
toiseen yhteiseen pohdiskeluun tunti viikossa käytettäväksi viikoittain tai muussa rytmissä.

Suorituskykyinen toimintakulttuuri ymmärtää palvelukeskuksen olemassaolon tarkoitukseksi  
sidosryhmien vaatimusten, tarpeiden ja odotusten jatkuvan täyttämisen. Tässä voidaan onnis-  
tua, jos odotukset tunnistetaan. Toimintakulttuurissa panostetaan voimakkaasti asiakkaan  
toiminnan tuntemiseen ja osaamiseen siten, että asiakkaalle voidaan tarjota kokonaisvaltaisia  
ratkaisuja ennakoivasti, so. muutenkin, kuin asiakkaan selkeästi ilmaisemiin toiveisiin vas-  
taamalla. Asiakas otetaan mukaan kehittämään palvelukeskuksen palvelutarjoomaa omien  
tarpeidensa tyydyttämisen varmistamiseksi; näin kehitetään keskinäistä luottamusta ja luo-  
daan edellytyksiä yhteisille innovaatioille. Palvelukeskuksen onnistumista arvioivat kriteerit  
sovitaan ennakkoon, ja niistä raportoidaan sovitusti ja läpinäkyvästi. Näin palautekeskuste-  
luissa syötteinä ovat asiakkaan oikeutetun, subjektiivisen näkemyksen lisäksi yhteisesti sovit-  
tujen onnistumiskriteerien objektiivinen mittaustulos. Ymmärretään, että asiakas arvostaa  
ennustettavuutta, joten palvelujen tasalaatuisuus on tärkeä. Yhteistyöhön asiakkaan kanssa  
pyritään operatiiviselta strategiselle tasolle luottamuksen, tasavertaisuuden ja kumppanuu-  
den hengessä. Asiakkaaseen suhtaudutaan assertiivisesti, so. sekä omien että asiakkaiden oi-  
keuksia kunnioittaen. Asiakas nähdään palvelukeskuksen tärkeimpänä sidosryhmänä, joka eks-  
plisiittisesti tai implisiittisesti esittää yksilöityjä, omiin tarpeisiinsa perustuvia suoria tai epä-  
suoria vaatimuksia. Palvelukeskus pyrkii saavuttamaan näistä vaatimuksista johdettujen rat-  
kaisujen tavoitteet periaatteella: vain se luvataan, mikä voidaan pitää.

#### 4.3.4 Sidosryhmien kanssa yhteisessä todellisuudessa eläminen

Ymmärretään, että kyetäkseen toteuttamaan suorituskykyisesti perustehtävänsä – asiakas-  
tarpeiden tyydyttäminen – palvelukeskuksen kaikkien työntekijöiden tehtävästä ja asemasta  
riippumatta on koettava elävänsä samassa sosiaalisessa todellisuudessa. Yhteistä todellisuutta  
luodaan keskeisten termien ja käsitteiden määrittelyllä, näiden pitkäjänteisellä käyttöönotol-  
la sekä jatkuvalla poikkiorganisatorisella vuorovaikutuksella. Työtilojen järjestelyillä tuetaan  
tekemisen onnistumista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Kaikkea tekemistä arvioidaan jatku-

vasti kriittisesti hyviä menettelyjä ylläpitäviä ja parantamista vaativia korjaavia toimenpiteitä varten. Onnistuneita menettelyitä kuvataan käyttöönottoa varten hyviksi käytännöiksi. Dokumentointiin velvoittava kulttuuri varmistaa sovittujen asioiden yhteisen ymmärryksen ja niiden kommunikoinnin ja tätä kautta hyödyntämisen yhteisen todellisuuden vahvistamisessa. Keskeiset työsidonnaiset termit ja roolit on kuvattu ja näin luotu edellytykset ymmärtää ne samalla tavalla. Suorituskykyisessä organisaatiossa ”massojen kieli” muodostuu operatiivisen toiminnan käsitteistä, joilla myös strategia kuvataan. Tämä mahdollistaa tehokkaan muodollisen ja vapaan vuorovaikutuksen, jota tuetaan systemaattisilla käyttöönotetuilla ja todenne- tusti käytetyillä kokous-, tapaamis-, tiimi-, sähköposti-, puhelin-, intranet-, sosiaalisen median yms. käytännöillä.

Osapuolten jatkuva vuorovaikutus mahdollistaa asioiden ymmärtämisen samalla tavalla, ja näin syntyvät edellytykset keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen perustuvalle asiakas- toimittaja -suhteelle; voidaan puhua kumppanuudesta yksilö- ja organisaatiotasolla.

#### 4.3.5 Uutta tietoa vuorovaikutteisella ja reilulla toimintakulttuurilla

Uusi tieto ja jatkuva oppiminen mahdollistavat niin yksilön kuin koko organisaationkin onnistumisen tavoitteissaan. Vain ryhmissä opitaan ja samalla luodaan uutta tietoa omasta toiminnasta sekä sidosryhmistä. Tehokas ryhmätyöskentely edellyttää vuorovaikutusta tukevan toimintatavan, ja tiedon vaihto saadaan avoimeksi reilulla toimintakulttuurilla.

#### Reilu ja oikeudenmukainen suhtautuminen kanssaihmiin

Suorituskykyä parantava toimintakulttuuri kunnioittaa kaikkia työntekijöitä asemasta riippumatta yksilöinä, jotka työssään toteuttavat itseään ja myös valitsemaansa elämäntehtävää. Työntekijät ymmärrettynä koko tietointensiivisen organisaation henkilöstönä ovat kriittisin yksittäinen tekijä organisaation suorituskyvyn kannalta. Työnantaja/työntekijä -akselilla tarkasteltuna kyse on siitä, että molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan. Työnantaja odottaa työntekijältä maksimaalista työpanosta, jonka varmistamiseksi työntekijälle yhteisymmärryksessä luodaan optimaaliset edellytykset onnistua tehtävissään. Ensimmäinen ja tärkein edellytys työntekijän selviytymiselle vaatimuksista on häneen kohdistettujen odotusten selkeys ja odotusten toteutumisen todentaminen. Ilman tämän toteutumista muilla edellytyksillä ei ole merkitystä suorituskyvyn kannalta. Yleisesti edellytykset motivoivat ja mahdollistavat työntekijän sitoutumisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Näin molemmat osapuolet voittavat ja saavat haluamaansa. Tähän pääsemiseksi työntekijöitä aidosti kuullaan vuorovaikutuksen hengessä kaikessa organisaation toiminnassa. Aidon kuulemisen periaatteessa työntekijä saa varmuuden siitä, että hänen tekemänsä ehdotukset on vakavasti käsitelty, vaikkakaan niitä ei olisi voitu sellaisenaan hyväksyä. Vastuullisuus, keskinäinen kunnioitus, työntekijöiden

valtuuttaminen, itsenäisyys, itsensä kehittäminen, innovatiivisuus, sitoutuminen ja päätösvalan delegointi kohti operatiivista toimintaa kuvaavat suorituskyykyä parantavaa toimintakulttuuria. Henkilöstön motivoinnissa hyödynnetään todennettuja onnistumisia. Yhteisöllisyys ja yhteistoiminta luovat onnistumisen edellytyksiä, ja onnistumiset lisäävät yhteisöllisyyttä ja parantavat yhteistoiminnan edellytyksiä.

Palvelukeskuksen suorituskyykyä ilmentää asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, jossa onnistumisen perusta on selkeys ja yksimielinen tulkinta asetetuista tavoitteista. Odotuksiin voidaan vastata vain, jos ne on kommunikoitu riittävästi ja molemmat osapuolet – odotusten asettaja ja niihin vastaaja – ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla, samoin tavoitteissa onnistumisen kriteerit. Suorituskyykyisessä kulttuurissa työntekijät vaativat ja antavat oman panoksensa selkeiden, asiakastarpeisiin perustuvien tavoitteiden sopimiseksi ja varmistavat, että heidän tekemisensä varauksettomasti kohdistuu näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden, niin henkilökohtaisten kuin yhteistenkin, täyttämässä lähtökohtaisesti luotetaan siihen, että muut henkilöt, ryhmät, organisaation osat, asiantuntijat yms. onnistuvat omassa tekemisessään. Mikäli tätä epäillään, otetaan asia esille rakentavassa hengessä tarvittavilla foorumeilla aloittaen kahdenvälisestä keskustelusta ”epäilyksenalaisen” tahon kanssa. Muiden onnistuminen varmistetaan tukemalla heitä heidän omilla ehdoillaan. Jokaisen tulee voida luottaa siihen, että tehtyjä päätöksiä – tehtiinpä ne millä foorumilla tahansa – kunnioitetaan ja niiden mukaan toimitaan. Ulkopuolisille asiat kerrotaan rehellisesti ja siten, että negatiivisissakin asioissa tuodaan esille myönteisiä piirteitä ja mahdollisuuksia. Koskaan ei omaa väkeä tai tekemistä moitita ulkopuolisille. Kuitenkin luottamuksen ja lojaaliuden hengessä vaikeatkin asiat otetaan käsittelyyn tarvittavilla foorumeilla. Asioista keskustellaan avoimesti ja rohkeasti suoraan niiden kanssa, joita asia koskee, ei välikäsien kautta. Jokaisen tulee voida luottaa siihen, että kokouskutsuihin, soittopyyntöihin ja vastausta odottaviin sähköposteihin vastataan viimeistään seuraavana työpäivänä. Sähköpostin Ulkona -tilan hallinnalla välittyy syy, jos tähän vastausaikatauluun ei pystytä.

#### Selkeys, kuulakkuus, täydellisyys ja tasapainoisuus

Suorituskyykyyn panostavassa organisaatiossa on raikas ja kuulakas ilmapiiri, jossa on ”helppo hengittää”. Ilmapiiri syntyy toiminnan organisoinnin ja vastuiden yksiselitteisyydestä ja liittymisestä mielekkäästi sidosryhmien odotukset ja tarpeet tyydyttäviin kokonaisuuksiin. Palvelukeskuksen työjärjestyksestä alkaen vastuut on selkeästi, kattavasti ja yksiselitteisesti määritelty, ja ne on todennetusti toteutettu prosessi- ja linjaorganisaatioissa ja niiden rajapinnoissa sekä työroolien tehtävissä, vastuissa sekä ratkaisuvallioissa. Selkeillä työnjaoilla varmistetaan itse kullekin työntekijälle mahdollisuus optimaalisesti käyttää omaa osaamistaan ja työpanostaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä menettelyllä estetään epäselvien tilanteiden aiheuttamat turhat, turhauttavat, työaika tuhlaavat sekä yhteishenkeä ja suori-

tuskykyä heikentävät ”politikoinnit”, vallanhaluisten pyrkimykset hyödyntää epäselvää tilannetta oman valtansa kasvattamiseen yli oman roolinsa. Selkeys mahdollistaa koko henkilöstön vastuunoton yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Palvelukeskuksen tavoitteet on johdettu systemaattisesti, aukottomasti ja työjärjestysten edellyttämällä vastuulla ylimmän tason tavoitteista yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet jalkautetaan koko palvelukeskukseen laajemmasta kokonaisuudesta suppeampaan -periaatteella. Tämän mukaisesti palvelukeskuksen tavoitteista johdetaan tavoitteet prosesseille, prosessien tavoitteista prosesseissa toimivien roolien kautta linjaorganisaatioille, ja linjaorganisaatioiden tavoitteista yksittäisille työntekijöille.

Suorituskykyä parantavassa toimintakulttuurissa ymmärretään, että faktaa saadaan vain menneisyydestä ja nykyhetkestä, ja että tulevaisuutta joudutaan visioimaan perusteltujen oletusten varassa. Oletuksilla luodaan täydellinen, riittävän kokonainen kuva tulevaisuudesta ja sen luomiseksi tarvittavista toimenpiteistä, joiden kuvausten varassa palvelukeskus etenee kohti visiossa kuvaamaansa tulevaisuutta. Oletuksiin perustuvia keinoja saavuttaa visio ollaan valmiita tarkistamaan mittauksiin perustuvilla palautteilla. Luotaessa oletuksia tulevaisuudesta ja valittaessa keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa suorituskykyään parantamaan pyrkivä organisaatio joutuu olettamaan käsittelemiensä asioiden kausaalisuhteita. Tämä on yksi ilmentymä systeemiajattelusta, joka on edellytys organisaatiotasaisen suorituskyvyn parantamisessa. Oletukset mahdollistavat kokonaisuuden muodostamisen, ja ne auttavat kohdistamaan johtamisen ja kehittämisen sellaisiin kohteisiin, jotka parantavat suorituskykyä optimaalisesti.

Asiakkaiden tarpeiden ja ympäristön muutosten perusteella ollaan valmiita muuttamaan käsitystä halutusta tulevaisuudesta, jolloin myös keinot vision saavuttamiseksi joudutaan tarkistamaan. Suorituskykyä tavoittelevassa kulttuurissa johto ottaa sille kuuluvan vastuun luoda palvelukeskuksen perustehtävän täyttämisen mahdollistama täydellinen kuva tulevaisuudesta ja sen saavuttamiseksi tarvittavista keinoista: johto siis johtaa palvelukeskusta keinona oletukset syy ja seuraussuhteista. Keskeiset keinot ovat arvolupaus asiakkaille ja sen toteuttava ja aineettoman pääoman oikein kohdistava prosessikokonaisuus, jotka molemmat ovat yhden ajanhetken oletuksia parhaiksi keinoiksi toteuttaa palvelukeskuksen perustehtävä eli tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Näin johto ottaa sen vastuun organisaation toiminnasta, mikä sille asemansa vuoksi kuuluu. Johto ottaa kannettavakseen vastuullisesti myös ne ikävät seuraukset, joihin mahdollinen epäonnistuminen keinovalikoimassa ja tulevaisuuden hahmottamisessa palvelukeskus asettaa, omasta asemastaan puhumattakaan. Suorituskykyä tavoitteleva ja yhteiskunnan antamia resursseja eettisesti käyttävä johtaminen ymmärtää, että palvelukeskuksen motivoituneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on tehokkain ja ainoa keino onnistumisessa ja epäonnistumisen riskin eliminoimisessa.

Pysyvää arvoa tuottava suorituskyyky edellyttää kokonaisvaltaista tasapainoisuutta. Tasapainoa haetaan samanaikaisesti eri ulottuvuuksissa: ajallinen ulottuvuus (menneisyys, tulevaisuus, nykyisyys), taloudelliset ja toiminnalliset tekijät, tekeminen ja tekemisen tulokset, pehmeät ja kovat arvot, asioiden muuttaminen ja säilyttäminen, yksilö ja yhteisö, sisäiset ja ulkoiset tekijät.

#### 4.4 Hallintamallin testaus ja käytännön toimivuuden arviointi

Suorituskyvyn hallintamallin toiminnallisuus ja käytännön toimivuus testattiin. Toiminnallisuus testattiin kaksivaiheisesti. Työn kirjoittaja arvioi neljän suorituskyyvyn avainperiaatteen toteutumisen hallintamallissa iteratiivisesti mallin eri versioissa. Havaintojen perusteella mallia päivitettiin, kunnes avainperiaatteiden voitiin katsoa toteutuneen mallissa; kyse oli vaatimusten katselmoinnista konstruktiossa. Toiminnallisuuden testauksen vaiheen 1 tulos on taulukossa 3. Toisessa vaiheessa asiantuntijat (n=8) arvioivat mallia, ja esittivät siitä havaintonsa, jotka huomioitiin mallin seuraavassa versiossa. Mallin käytännön toimivuuden arviointikriteerinä käytettiin heikkoa markkinatestiä. Tämän mukaan malli on hyväksytty, jos se on käytössä yhdessä organisaatiossa.

##### Toiminnallisuuden testaus, vaihe 1

Suorituskyvyn hallinnan avainperiaatteiden toteutuminen mallissa on esitetty alla.

Vaatus	Toteutuminen konstruktiossa
Avainperiaate 1 (Tavoite)	Tavoitteesta sopimisen periaate toteutuu kohdassa 4.2.1 (Tavoitteista sopiminen hallintamallin lähtökohtana ja ytimenä) ja sen Sovitaan tavoitteista -ajattelussa (Kuvio 5), mikä on koko hallintamallin ydin.
Avainperiaate 2 (Tekeminen tavoitteen saavuttamiseksi ja saavuttamisen varmistaminen)	Periaate toteutuu kohdan 4.2.2 kuvauksissa (Yhdensuuntainen toiminta osana kokonaisuutta).
Avainperiaate 3 (Tekijät)	Henkilöstön merkitys on siinä määrin keskeinen, että sen kuvaaminen on jakautunut kautta koko mallin. Sitä ei ole mielekäästä irrottaa asiayhteyksistään, joissa se on läsnä kriittisenä elementtinä.
Avainperiaate 4 (Tavoitteissa onnistumista tukeva toimintakulttuuri)	Periaatteen ilmentyminen on dokumentoitu kohdassa 4.2.5 (Uutta tietoa vuorovaikutteisella ja reilulla toimintakulttuurilla)

Taulukko 3: Suorituskyvyn avainperiaatteiden toteutuminen konstruktiossa



## Toiminnallisuuden testaus, vaihe 2

Kehitetty versio testattiin asiantuntijamenettelyllä, jossa yhden tutkimuksen palvelukeskukseen tunnusmerkit täyttävän valtionhallinnon laitoksen avainhenkilöt (ylin johto, toimialueiden päälliköt, ydinprosessien sekä salkunhallintaprosessin omistajat, henkilöstön kehittämisspällikkö, n=8) arvioivat toimintamallin ymmärrettävyyttä, rakennetta ja käyttökelpoisuutta arkipäivän työssä. Saatteeksi arviointia varten todettiin, että malli ja sen periaatteita on tarkoitus ottaa käyttöön arvioijien organisaatiossa. Arvioijat perehtyivät itsenäisesti malliin (versio 5/2011), ja havainnoista sekä mallista keskusteltiin perehtymisen jälkeen noin tunnin kunkin arvioijan kanssa.

Arvioinnin havaintona malli koetaan tarkoituksensa mukaisesti tavoitetilaa kuvaavaksi ja myös käyttökelpoiseksi, jonka periaatteiden käyttöönotto vaatii oman huomionsa. Kertomusmuotoinen tapa kuvata mallia koettiin arvioinnin perusteella toimivaksi tavaksi. Ymmärryksestä huolimatta kuvausta haluttiin selkeyttää, ja mm. terminologiaa tuli tarkemmin kuvata ja sisällyttää se osaksi mallia; näin mallista saa enemmän irti ja sen vaikeaselkoisuutta häivyttää. Tarve tarkistaa mallia kävi selvästi ilmi. Kertomuksen lisäksi tarvittiin kokonaisuuden hahmottamista helpottavia kaavioita tukemaan mallin kokonaisuuden hahmottamista kokonaisuudesta osiin -periaatteella ja kiteyttämään mallin osa-alueet selkeästi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Mallin skaalautuvuutta oli syytä korostaa; mallin idean mukaista on ottaa siitä käyttöön jopa yksittäisiä periaatteita. Näin voidaan turvallisesti tehdä, koska tuon periaatteen voin nähdä osana mielekästä ja suorituskyvyn parantamiseen tähtäävää kokonaisuutta. Mallin käyttöönotettavuus on merkittävä asia. Jos mallia tai sen yksittäisiä periaatteita ei saada otettua käyttöön, ei mallilla ole vaikutusta eikä merkitystä. Mallin käyttöönotettavuus voidaan perustellusti rinnastaa vastaavan tyyppisten mallien tai järjestelmien (ISO -standardit, EFQM, CAF jne.) käyttöönotettavuuteen, joten siihen tässä työssä ole tarpeen tätä arviointia enempää kiinnittää huomiota. (Snäkin 2011.)

## Käytännön toimivuuden arviointi

Mallin käytännön toimivuuden testaus on haastavaa. Kasanen (1986 Kasanen ym. 1991, 6 mukaan) toteaa toimivuuden lopullisen selvittämisen vaativan aikaa ja useita sovelluskokeiluja, ja esittää mallien validointiin kaksivaiheista markkinatestiä. Heikko markkinatesti on läpäisty, jos malli on käytössä yhdessä organisaatiossa. Vahvan markkinatestin läpäisy edellyttää tulosten parantumista käyttöönoton jälkeen mallia soveltavassa organisaatiossa. Suorituskyvyn hallintamalli on otettu kirjoittajan organisaatiossa toiminnallisen testauksen vaiheen 2 perusteella yhdeksi lähtökohdaksi standardien (ISO 9000, 9001, 9004, 20000) lisäksi laatupolitiikkaa, toimintaperiaatteita sekä toimintajärjestelmää kehitettäessä (Snäkin 2012). Näin hallintamalli on läpäissyt heikon markkinatestin.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Ollakseen uskottava palvelukeskuksen tulee kyetä pitämään antamansa palvelu- ja muut lupaukset asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen sekä saavuttamaan itse asettamansa muut kuin edellä mainituista johdetut tavoitteet. Suorituskyky keskittyy asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen; suorituskyky tässä työssä määriteltiin onnistumispotentiaalia luovien tulevaisuuspainotteisten tavoitteiden todennetuksi saavuttamiseksi. Suorituskyky näin tarkasteltuna antaa kokonaisvaltaisen näkymän koko organisaation toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Tarkastelua voi perustellusti väittää tärkeimmäksi eri näkökulmista organisaation toimintaan, koska kohteena on siinä tekemisessä onnistuminen, jota varten ko. organisaatio on olemassa eli asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen. Tässä tutkimuksesta rajattiin tavoitteiden johtaminen eri tahojen intresseistä sekä tavoitteiden saavuttamiseen tyypillisesti liitettävä palkitseminen. Näin menetellen tutkimuksen tuloksena syntynyt suorituskyvyn hallintamalli pystyttiin suunnittelemaan riittävän syvälliselle teoreettiselle ja käytännölliselle tiedolle ja saatiin aikaan toiminnallinen kokonaisuus, joka on sellaisenaan otettavissa käyttöön valtionhallinnon tietointensiivisissä palvelukeskuksissa. Tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen keskittyminen heijastuu toiminnan lisäksi koko muuhunkin organisaation, koska – valitsevan käsityksen mukaan – mitä selkeämmät tavoitteet ovat, sitä vahvempi koko organisaatio on.

Tutkimuksen tuloksena syntyi tavoitteena ollut suorituskyvyn hallintamalli käytettäväksi valtionhallinnon tietointensiivisten palvelukeskusten johtamisessa ja kehittämisessä, ja sen voi nähdä yhtenä ilmentymä tavoitejohtamisesta. Malli nimettiin Luotettavat lupaukset -malliksi sen korostamiseksi, että sidosryhmille annetut lupaukset ja niistä johdetut sekä omasta tarpeesta kumpuavat tavoitteet saavutetaan. Samoin haluttiin korostaa tavoitteen ja mittaamisen keskinäistä suhdetta; mittaaminen on keino tavoitteen saavuttamisessa, ei itseisarvo. Tavoitteen saavuttamisen sitomista yhdeksi tavoitteen perusominaisuudeksi – tavoite on olemassa vain jos sen toteutumisen todennäköisyys on saatu lähtötilanteessa lähes varmaksi – voidaan pitää uudenlaisena painotuksena tavoitteen rakenteessa ja tavoitteellisuudessa ainakin valtionhallinnossa ja todennäköisesti myös laajemmin. Ajatus mukailee Druckerin näkemystä (Greenwood 1981, 226, Kullan 2008, 41 mukaan) tavoitteiden asettamisen merkittävyydestä ja eriyttämisestä niiden toteuttamisesta, ja poikkeaa siinä, että tavoitteeseen käsitteenä liittyy sen toteutuminen. Ilman toteutettavuuden kytkentää tavoitteeseen kyse on mielihalusta, haaveesta tai muusta vastaavasta ilmiöstä. Uutta näkökulmaa mallissa edustavat mm. keskeisten käsitteiden kuten tavoitteen, suorituskyvyn ja prosessin määrittely vallitsevasta käytännöstä poikkeavasti siten, että ne soveltuisivat paremmin hallintamallin kontekstiin. Esitetynlainen suorituskyvyn hallinta edellyttää esimiehen, työntekijän ja asiakkaan roolien keskinäisten suhteiden uudenlaista määrittelyä, joka perustuu työntekijän laajaan valtuuttami-

seen toimimaan asiakkaan suunnassa. Kyse on työntekijän osaamisen ja työpanoksen yhteiseen sopimukseen perustuvasta maksimaalisesta hyödyntämisestä ajatuksena se, että työntekijä työssään toteuttaa itseään ja elämäntehtäväänsä. Tämänkään ajatusmallin mukainen toiminta ei liene itsestäänselvyys.

Luotettavat lupaukset -malli tuo uuden kokonaisvaltaisen näkemyksen valtionhallinnon palvelukeskusten johtamiseen ja kehittämiseen. Tämän työn lopputuloksen kaltaisia, kokonaisvaltaisia mallinnuksia palvelukeskusten toiminnasta suorituskyvyn kannalta tarkasteltuna ei kirjallisuudessa ole kuvattu, ja näin kehitetty toimintamalli edustaa alallaan uutta kokonaisvaltaista tapaa hahmottaa ja kuvata organisaation toiminta suorituskyvyn kannalta. Kirjallisuudessa on runsaasti erilaisia omiin tarkoituksiinsa suunniteltuja mallinnuksia. Esimerkiksi Kesti (2007) on mallintanut organisaatiosysteemin, jonka väittää uskottavasti mahdollistavan huipputuottavan organisaation luomisen. Systeemi koostuu johtamisesta, prosesseista, osaamisesta, esimiestoiminnasta ja toimintakulttuurista. Malli on käyttökelpoinen kuvaamaan tarkoituksensa mukaisesti organisaation tärkeiden kyvykkyyksien kehittämistä. Näkökulma on henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen, joka on osa organisaation kokonaistoiminnasta. Kamensky (2010, 333) on strategisen johtamisen teoksessaan lyhyesti kuvannut operatiivisen johtamisen kytkentää strategiaan esittelemällä operatiivisen johtamisen periaatemallin, jossa on eräitä yhtymäkohtia tämän työn toimintamalliin. Näitä ovat tavoitteiden korostaminen ja toteutuneiden tulosten analyysi. Kamenskyn (2010, 29) strategisen johtamisen kriittisinä menestystekijöinä mainitaan mm. yhteinen strategia- ja bisneskieli sekä kokonaisnäkemys johtamisesta, jotka sisältyvät tämän työn toimintamallin toimintakulttuuriin. Kamenskyn tarkastelun painopiste on strategisessa johtamisessa, eikä sillä tavoitella tämän tutkimuksen mukaista toiminnan perusteiden mallintamista.

Hallintamalli skaalautuu tapauskohtaisesti. Suppeimmillaan mallin periaatteita voidaan noudattaa yksittäisten, muuhun ympäristöön ja muihin tavoitteisiin vain löyhästi liittyvien tavoitteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Laajimmillaan kyse on mallin periaatteiden noudattamisesta palvelukeskuksen koko toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Periaatteita voidaan joko soveltaa sellaisenaan tai ne voidaan upottaa käytettäviin johtamis-, kehittämis-, ohjaus- mittaus- ja hallintajärjestelmiin sekä vastaaviin malleihin nostamaan suorituskky sille kuuluvaan arvoonsa. Mallin tarkentaa suorituskvyn kannalta esimerkiksi ISO 9004-standardia, joka opastaa organisaatioita jatkuvaan menestykseen täyttämällä sidosryhmien tarpeet ja odotukset tasapainoisesti (ISO 9004, 8.) Mitä laajemmasta tavoitteiden joukosta on kyse, sitä tärkeämmäksi nousevat tavoitteiden keskinäiset syy-seuraussuhteet sekä mallin ulkokehän elementit eli yhdensuuntainen toiminta osana kokonaisuutta, yhteinen ymmärrys sidosryhmistä ja omasta toiminnasta sekä uuden tiedon luonti vuorovaikutteisella ja reilulla toimintakulttuurilla. Kaikissa soveltamistilanteissa ytimenä säilyy yhteisesti realistisista tavoitteista sopimisen ajatusmalli sekä vakiomuotoinen ja palautteeseen reagoiva toiminta, jot-

ka molemmat perustuvat luottamukseen henkilöstön onnistumisesta vastuullisista tehtävistään. Ytimessä on myös sellainen valmentava ja tukeva esimiestoiminta, joka tunnustaa tavoitteen asettajan, tyypillisesti asiakas, roolin työntekijöiden tekemisen tuotosten hyväksyjinä.

Työ toteutettiin konstruktiivisella tutkimusmenetelmällä, joka oli ratkaisuna onnistunut. Menetelmän mukaisesti hankittiin syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Palvelukeskuksen ja sen toimintaympäristön sekä toiminnan piirteitä suorituskyvyn hallinnan näkökulmasta selvitettiin kirjallisuustutkimuksella ja haastattelulla. Suorituskyvyn hallinnan kuvaus perustuu laajaan kirjallisuustutkimukseen, jossa perehdyttiin aiheesta julkaistuihin tutkimuksiin, alaa käsitteleviin teoksiin sekä kirjalliseen aineistoon, jota jaettiin aiheeseen liittyvissä koulutustapahtumissa. Käytettyä kirjallista lähdeaineistoa ja sen pohjalta hankittua tietoa sekä tiedon käsittelyä voidaan pitää vähintäänkin riittävänä suorituskyvyn hallintamallin suunnittelemiseksi. Mittava kirjallisuuteen ja yksilötyöhön perustuva tiedonhankinta on perusteltavissa sillä, että organisaatioiden menestymisen periaatteet ovat yleismaailmallisia, jotka on eri tavoin dokumentoitu alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa sekä erilaisissa malleissa ja järjestelmissä. Mallin suunnittelun lähtökohdaksi tuli saada nämä periaatteet teoreettisen viitekehyksen määrittämässä laajuudessa suorituskyvyn ajureiksi, jotka sitten yhdistettiin hallintamalliksi painottamalla kohdeorganisaation piirteitä ja toimintaympäristöä sekä työn lähtökohdaksi määriteltyä suorituskyyä. Tämä vaihe oli työn tärkein osa, jolle suunnitellun ratkaisun onnistuminen perustui.

Mallia voidaan sen testauksen tulosten perusteella pitää sellaisenaan soveltuvana suunniteltuun tarkoitukseensa. Mallia ja sen taustoja voidaan syvällisemmin ymmärtää perehtymällä tutkimuksen teoriaan. Näin voidaan hakea vastauksia kysymykseen, miksi mallin ehdottamalla tavalla tulisi toimia. Välttämätöntä tämä ei kuitenkaan ole. Välttämätöntä mallin hahmottamiselle sen sijaan on tutkimuksen keskeisten käsitteiden ymmärtäminen siten, kuin ne on määritelty tämän työn yhteydessä. Näin vuorovaikutus saadaan ymmärrettäväksi ilman, että lukija tulkitsee terminologiaa omien kokemustensa ja taustojensa kautta. Malliin tulee siis sisällyttää erillinen sanasto.

Hallintamallin todellisen käytännön toimivuuden testaus ei ole mahdollista tämän tyyppisissä opinnäytetöissä, koska se edellyttäisi mallin eri laajuista käyttöä useassa organisaatiossa ja käytön vaikutusten systemaattista seuranta usean vuoden ajan. Jo Ojasalo ym. (2009, 68) määrittelemän heikon markkinatestin läpäisyä on pidettävä merkittävänä näyttönä mallin toimivuudesta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna malli toimii käytännössä. Toiminnallisuuden testauksessa havaittiin, että suorituskyvyn avainperiaatteet on huomioitu hallintamallissa. Mallin käytettävyyden arviointia vertaamalla mallia tässä suhteessa muiden vastaavien järjestelmien tai mallien käytettävyyteen voidaan pitää riittävänä ja luotettavana; vertailun perus-

teella malli ei poikkea käyttöön otettavuudeltaan muista vastaavista. Mallin voidaan tulkita läpäisseen heikon markkinatestin, jota tällaisessa opinnäytetyössä on syytä pitää riittävänä näyttönä mallin käytännön toimivuudesta.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelu on jaettu kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kattaa teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinnan, tietojen analysoinnin ja niistä tehdyt johtopäätökset, jotka ilmenevät suorituskysyorientoituneena toimintasysteeminä sekä vastauksina kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja näistä molemmista johdettuihin suorituskyvyn neljään avainperiaatteeseen. Toinen vaihe on avainperiaatteiden pohjalta suunniteltu ja dokumentoitu suorituskyvyn hallintamalli. Ensimmäisessä vaiheessa kiinnostavat käsitteet reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys), toisessa vaiheessa tutkimuksessa suunnitellun ratkaisun eli hallintamallin toimivuus. Toisen vaiheen tarkastelu on dokumentoitu kohdassa 4.3 Hallintamallin testaus.

Kirjallisuustutkimuksen, tässä tapauksessa teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta, luotettavuuden eli reliabiliteetin arvioimiseksi tulee pohtia, valitsisivatko muut tutkijat tutkimuskysymyksiin vastatessaan saman aineiston lähteeksi ja tekisivätkö nämä niistä samat johtopäätökset. Luotettavuudella siis tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan lähdeaineiston hyvyttä eli ovatko lähteet päteviä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Kulla 2008, 120.) Valittuun lähdeaineistoon päädyttiin alustavan kirjallisuustutkimuksen perusteella, jossa kävi ilmi, että tehokkaan suorituskyvyn hallintajärjestelmän ja strategian yhteys on kuvattu, johtaminen edellyttää mittaamista, strategian toteuttaminen edellyttää tehokkaita toimintaprosesseja ja organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joiden saavuttamisessa aineeton pääoma tukee. Lähdeaineisto koostuu tieteellisistä julkaisuista, alan kirjallisuudesta, tutkimuksen aihepiiriin kuuluvien koulutus- yms. tilaisuuksien aineistoista sekä web-lähteistä.

Tieteelliset julkaisut edustavat teoreettista tietoa puhtaimmillaan. Aihetta käsittelevä kirjallisuus esittelee teoreettisen tiedon soveltamista käytäntöön, ja on näin arvokas lisä myös teorian ymmärtämisessä. Koulutustapahtumien sekä www-aineistot voimakkaimmin dokumentoivat käytännön menettelyjä, ja ovat näin verrattavissa mittavilla haastatteluilla tai kyselyillä saatavan autenttiseen ja analysoituun tietoon etenkin, kun koulutuksiin tai vastaaviin tapahtumiin liittyy antoisa vuorovaikutus. Haasteeksi lähteiden käytössä ilmeni terminologian vaihtelevuus. Yleisesti käytetyt ja arkielämässäänkin tunnetut käsitteet esimerkkeinä missio, visio ja strategia esiintyvät lähteissä sekä käsitteinä että sisällöltään yhdenmukaisesti kuvattuina. Oma joukkonsa muodostivat käsitteet, jotka ovat nimitasolla vakiintuneita ja vaihtuvina sanakääntein kuvattuina kuitenkin niin, että kuvaukset tarkemmin tutkittuina tarkoittivat samaa. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi käsitteet prosessi, tietointensiivisyys tai suorituskky. Kuvausten vaihteluissa lienee osin kysymys sisällön erilaisista halutuista painotuksista. Johta-

misjärjestelmän, toimintajärjestelmän, laatujärjestelmän tai laadunhallintajärjestelmän kuvaukset ovat kirjallisuudessa esiintyessään sekä nimitasolla että sisällöltään liki tapauskohtaisia. Tutkimuksen lähdeaineiston voi katsoa olevan sekä luotettavaa että pätevää. Aineisto vaikuttaa jakautuneen tasaisesti eri alueille ja olevan aiheidensa kannalta ajan tasalla. Vaikka tavoitteiden määrittely rajattiin työstä, olisi tavoitteiden asettamisen teoriaa käsittelevästä lisääineistosta voinut olla hyötyä tavoitteen toteutettavuutta pohdittaessa.

Tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen tavoitteensa. Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, ratkaisu saatiin suunniteltua ja sen käytännön toimivuus todennettua. Tutkimuksessa valtionhallinnon tulosohtauksen ja tulospörisman rooli osoittautui arvioitua vähäisemmäksi suorituskyvyn hallintamallin suunnittelussa. Nyt ne lähinnä toimivat termipankkeina. Terminologian hallinta paikallistason organisaatioissa on jo nyt haasteellista ja hankaloituu entisestään mm. valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman mukanaan tuomista uusista käsitteistä johtuen. Suunniteltu malli, sen osakokonaisuus tai yksittäiset periaatteet ovat sellaisenaan otettavissa käyttöön johtamisessa ja kehittämisessä suunnitelluissa kohdeorganisaatioissa ja haluttaessa laajemminkin. Näin voidaan tulkita, koska mallin valtionhallintoon sitovan tulosohtauksen merkitys mallille osoittautui arvioitua vähäisemmäksi. Mallin periaatteet ja mallissa kertomuksina kuvatut periaatteiden käytännön ilmentymät ovat sovellettavissa kaikkiin suorituskykyä korostaviin organisaatioihin tai toimintaan.

Ylipäättään keskustelu julkishallinnon kyvystä selvitä nykyisistä ja tulevista haasteista kiihtyy. Valtiovarainministeriö on raportissaan Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana hahmottanut julkisen hallinnon muodonmuutosta edellyttävinä kehittämisen suuntalinjoina (Hallintopolitiikan tulevaisuuskatsaus 2010) mm. hallinnon kokonaisuuden hallinnan parantamisen, julkisen talouden ohjauksen vahvistamisen, kansalaisten mukaanoton hallinnon voimavaraksi, digitalisoinnin avulla toteutettavan palvelutuotannon muodonmuutoksen, hallinnon kokoamisen joustaviksi ja yhteen toimiviksi rakenteiksi, palvelurakenteiden saattamisen monikanavaisiksi ja toimintatapoja asiakaslähtöisiksi sekä julkisen johtajuuden vahvistamisen hallinnon muutoksen läpiviemiseksi. Näiden linjausten valossa tutkimuksen kohteena ollut valtionhallinnon tietointensiivisen palvelukeskuksen suorituskykyä parantava toimintamalli on hyvin ajankohtainen jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa, ja tutkimus antaa konkreettisia välineitä kehittää työelämää paikallisella, so. virasto- ja laitostasolla, siihen suuntaan, johon valtionhallinnossa valtiovarainministeriön linjausten mukaan kehittäminen on suunnattava. Tässä työssä esille nousivat konkreettisia tarve yhtenäistää erityisesti paikallistason organisaatiossa käytettävää käsitteistöä ja haasteena organisaatiotasojen tavoitteiden muuttaminen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, so. suorituksen johtaminen. Sanastotyö ja suorituksen johtaminen parantaisivat sekä tulosohtauksen että virastojen ja laitosten johtamisen vaikuttavuutta; sanastotyö antaa kommunikointivälineet ja suorituksen ohjaus varmistaa palvelukeskuksen tu-

lossopimuksen sekä muiden sidosryhmien intresseistä johdettujen ja omien tavoitteiden toteutumisen. Tavoitteiden toteuttamisella palvelukeskus lunastaa olemassaolonsa oikeutuksen.

## Lähteet

- Ahn, H. 2005. Insights from reserrch. How to individualise your balanced scorecard. *Measuring Business Excellence*. Vol. 9. No. 1, 5–12.
- Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*. Vol 44. No 10, 1441–1460.
- Berg, P., Leivo, V., Pihlajamaa, J. & Leinonen, M. 2001. Tuotekehitystoiminnan laadun ja kypsyyden arviointi. Metalliteollisuuden Keskusliitto MET. Julkaisusarja nro 6/2001. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Bessant, J & al. 1994. Rediscovering continuous improvement. *Technovation*. Vol 14. No 1, 17–29.
- Brantberg, Robert. 2009. Ehrnrooth. Jalkaväenkenraali ja Mannerheim-ristin ritari Adolf Erik Ehrnroothin elämäkerta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Brown, M. & Svensson, R. 1998. Measuring R&D productivity. *Research Technology management*. 31. July - August, 11–15.
- Carpinetti, C., Buosi, T. & Gerolamo, T. 2003. Quality management and improvement. A framework and a business-process refence model. *Business Process Management Journal*. Vol 9. No 4, 543–554.
- Choi, C. & Chan, S. 1997. Business process re-engineering: evocation, elucidation and exploration. *Business Process Management Journal*. Vol 3. No 1, 39–63.
- Dean Jr, J. & Bowen, D. 1994. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*. Vol. 19. No. 3, 392–418.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*, 9. painos. Lontoo: Pan Books.
- Drucker, P. 1988. The coming of the new organisation. *Harvard Business Review*. Vol 66, 45–53.
- Drucker, P. 2008. *The Essential Drucker*. Collins Business Essentials.
- EFQM Excellence modell. 2010. Helsinki: Laatukeskus Excellence Finland.
- Etelälahti, P. 2005. Tulospriaman soveltamisesta tilivirastojen ohjauksessa. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- EY:n suositus 361/2003.
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organisational learning. *Academy of Management Review*. Vol 4. No 2, 17–33.
- Forss, K., Cracknell, B., & Samset, K. 1994. “Can evaluation help an organisation to learn?”. *Evaluation Review*. Vol 18. No 5, 574–591.
- Garvin, D. 1995. Leveraging process for strategic advantage. *Harvard Business Review*. September - October, 77–90.
- Goold, M. & Quinn, J. 1990. “The paradox of strategic control”. *Strategic Management Journal*. Vol 11, 43–57.



Greenwood, R. 1981. Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2): 225–230.

Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana -Hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010. Valtiovarainministeriö: Helsinki.

Hallintopolitiikan tulevaisuuskatsaus: Hyvinvointimallin tukemiseksi tarvitaan julkisen hallinnon yhteisiä voimakkaita muutostoimia. Valtiovarainministeriön tiedote 109/2010 14.09.2010. Viitattu 1.3.2011.

[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20100914Hallin/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20100914Hallin/name.jsp)

Hammer, M & Champy, J. 1991. *Reengineering the Corporation*. New York: McGraw-Hill.

Hauser, J.R. & Katzt, G. 1998. Metrics: You are what you measure. *European Management Journal*. Vol 16. No 1.

Hewitt, F. 1995. Business process innovation in the mid-1990s. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol 6. No 2, 18–26.

Hope, J & Hope, T. 1998. Kolmannen aallon kilpailukyky – kymmenen avainaluetta tietöajan yritysten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*. 4. painos. Helsinki: Tekes.

Kamensky, Mika. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media.

Kankkunen, K., Matikainen, E & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R & Atkinson, A. 1998. *Advanced Management Counting*. 3. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R & Norton, D. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance? *Harvard Business Review*. Vol 70. No 1, 71–79.

Kaplan, R & Norton, D. 1996. Using the balanced scorecard as a management system. *Harvard Business Review*. Vol 74. No 1, 75–85.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum. Alkuperäisteos Kaplan & Norton 2003. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Karlöf, B. & Lövingsson, H. 2004. *Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kasanen, E., Luukka, K & Siitonen, M. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketalouden aikakauskirja*. Vol. 30. Nro 3. 301–324.

Kemiläinen, R. 2008. Reilu prosessi tuo esiin parhaat ideat. *Kauppalehti* 27.10.2008.

Kemppilä, S & Mettänen, P. 2004. *Tietointensiiviset palveluyritykset. Tutkimuksen nykytila. Tutkimusohjelmassa "Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta" laadittu esiselvitys*. Sitran raportteja 38.

Kesti, M. 2007. *Huipputuottava organisaatio*. Helsinki: Edita Publishing.

- Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Licensiaatintyö.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.
- Laamanen, K. 2005. Johdan suorituskyyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino.
- Laamanen, T (päätoim.). ,Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. Juva: WS Bookwell.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. MET-julkaisuja 6/2002. 3. uusittu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Laatu- ja suunnittelutyökalut. 1994. Jatkuvan parantamisen ja tehokkaan suunnittelun taskukirja. The Memory Jogger II - muistinvirkistäjä. GOAL/QPC.
- Laatuokeskus. 2007. Aineisto. 39. lautupäivät.
- Laitila, J. 2002. Tutkimustoiminnan suorituskyykymittariston kehittäminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Diplomityö.
- Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtimäki, J. 1996. Tietointensiivisyys organisaatioiden ominaispiirteenä. Teoksessa Lehtimäki, J (toim.) Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja / Series Discussion and Working Papers 9:1996. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Liman Mansar, S. & Reijers, H. 2007. Best practices in business process redesign: use and impact. Business Process Management Journal. Vol 13. 193–213.
- Linderman, K., Schroeder, R., Zaheer, S., Liedtke, C. & Choo, A. 2004. Integrating quality management practices with knowledge creation processes. Journal of Operations Management. 22, 589–607.
- Ljungberg, A. 2002. Process measurement. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol 32. No 4, 254–287.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.
- Lönnqvist, A. 2007. Tietointensiivisen palveluyrityksen menestystekijät. Luentoaineisto. Viitattu 12.12.2007.  
[http://www.tut.fi/units/tuta/tita/20062007/TITAA4400/TPJ5\\_Luento\\_Lonqvist2007.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/20062007/TITAA4400/TPJ5_Luento_Lonqvist2007.pdf).
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Machlup, F. 1983. Semantic Quirks in Studies of Information. Teoksessa Machlup, F. (toim.) & Mansfield, U. (toim.) The Study of Information. New York: John Wiley.
- Madison, D. 2005. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management. A Practical Guide to Enhancing Work and Information Flow. Chico California: Paton Professional.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 25. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.

Maula, M. 2007. Tietointensiivinen palvelutoiminta. Luentoaineisto. Viitattu 12.12.2007. [http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006–2007/TITAA4400/TPJ1\\_Luento\\_Maula2007.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006–2007/TITAA4400/TPJ1_Luento_Maula2007.pdf).

Murto, K. 1992. Prosessien johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Murto ja Jyväskylän koulutuskeskus.

Neely, A. 1998. Measuring Business Performance. London: Profile Books.

Neely, A. & Adams, C. 2001. Performance Prism Perspective. Journal of Coast Management. Vol 15. No 1, 7–15

Neely, A. & Hii, J. 1999. The Innovative Capacity of Firms. Report Commissioned by the Government for the East of England. University Cambridge.

Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K. & Bourne, M. 1996. Getting the Measure of Your Business. London: Findlay.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 20, No. 10.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. Vol. 5. No. 1, 14–37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Peltonen, T. 1999. Postmoderni ja johtaminen. Kirjoituksia organisoimisesta, identiteeteistä ja erilaisuudesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskusteluja ja raportteja/Series Discussion Working Papers 4:1999. Turku: Grafia.

Pekkola, Sanna. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. LIITU -liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti 14.

Perttilä, K. 2011. Asiakkuuspäällikön haastattelu 25.2.2011.

Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

Rantanen, H. & Holtari, J. 2000. Suorituskyvyn analysointi päijät-hämäläisissä pkt-yrityksissä. Tutkimusraportti 120. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Lahden yksikkö.

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analyysin kentässä. LIITU-työpapereita 3. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden koulutusyksikkö.

Rantanen, H., Kulmala, H., Loennqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. International Journal of Public Sector Management. Vol 20. No 4–5. C91.

Reijers, H. A. & Liman Mansar, S. 2005. Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of success redesign heuristics. *Omega*. Vol. 33, 283–306.

Rekola Desing Oy. 2007. Teoriaa ja määritelmiä. Viitattu 23.12.2007.  
<http://www.tuotekehitys.info>

Rogers, E. 1995. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. *Aineeton pääoma - johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sarala, U & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schein, E.H. 2009. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas*. Alkuperäisteos *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and nonsense about culture change*. Tampere: Esa Print Oy.

SFS-EN ISO 9000:2005. *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

SFS-EN ISO 9004:2009. *Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli*. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Shaw, D., Holland, C., Kawlek, P., Snowdon, B. & Warboys, B. 2007. Elements of business management system: theory and practice. *Business Process Management*. Vol 13, 91–107.

Simon, H.A. 1960. *Decision Making and Organizational Design*. Teoksessa Pugh, D.S. (toim.) 1984. *Organization theory* .2.p. England: Penguin Books.

Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Controll Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Talentum 12.12.2008. Viitattu 15.12.2012.  
[http://talentumtapahtumat.fi/fakta\\_aamu/Samuli\\_Sistonen.pdf](http://talentumtapahtumat.fi/fakta_aamu/Samuli_Sistonen.pdf)

Sitkin, S., Sutcliffe, K. & Schroeder, R. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 19. No. 3, 537–564.

Smith, H. & Fingar, P. 2003. *Business Process Management, the third way. The breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years*. Tampa, USA: Meghan-Kiffer Press.

Snyder, W. & Cummings, T. 1998. Organisation learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human relations*. Vol 51. No 7, 873–895.

Snäkin, M. 2011. *Hallintamallin testausraportti*.

Snäkin, M. 2012. *Kehittymissuunnitelma*.

Talentum Events. 2012. *Prosessien kehittäminen julkisella sektorilla. Koulutuksen 18. - 19.9.2012 aineisto*.

Toivanen, J. 2001. *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Toivonen, M. 2010. *Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna*. Service Innovation Circus 3.6.2010. Viitattu 30.5.2012.  
[http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3B/tekes-](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-)

ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf

Tuloksellisuuden käsitteistö valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. 2012. Valtionvarainministeriö (VM) 24.2.102. Viitattu 24.2.102.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20120224Tuloks/Tuloksellisuuden\\_kasitteisto24022012.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120224Tuloks/Tuloksellisuuden_kasitteisto24022012.pdf)

Tulosohjauksen käsikirja. 2005. Valtionvarainministeriön (VM) julkaisuja 2/2005. Helsinki: Edita Prima.

Tuomonen, C. & Lillrank, P., toimittanut Tuurna. S. 2000. Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työelämän kehittämiskeskus. Raportteja 57. Helsinki: Työministeriö.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen - johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU - Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti 9. Lappeenranta: Digipaino.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. 2. korjattu painos. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous. Opetusmonisteita 2/96.

Vakola, M. 2000. Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering and organisational learning and innovation. *Journal of Management Development*, Vol 19. No 10, 815–835.

Viljanen, Maarit. 2006. Täytyykö työssä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja / Series A-9:2006. Tampere: Esa Print.

Virtanen, P & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima.

Qualitas Fennica Oy. 2007. Ota palvelu ja palveluprosessi haltuun tuotteistamalla. Tulostettu 23.12.2007. <http://cqi.qualitas-fennica.fi/artikkelit>

Zairi, M. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*. Vol 3. No 1, 64–80.

## Kuviot, taulukot

Kuvio 1: Valtionhallinnon tulosprisma .....	21
Kuvio 2: Prosessin rakenne ja liittyminen ympäristöönsä.....	68
Kuvio 3: Toimintasysteemi.....	78
Kuvio 4: Luotettavat lupaukset -malli .....	81
Kuvio 5: Sovitaan tavoitteista -ajattelu .....	82

## Taulukot

Taulukko 1: Tiedon konversio.....	58
Taulukko 2: Laadunhallinnan ja tiedonluontiprosessin integrointi uuden tiedon luomiseksi.....	60
Taulukko 3: Suorituskyvyn avainperiaatteiden toteutuminen konstruktiossa .....	88